



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POST GRADO

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA LABOR
TUTORIAL DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR DE
FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA- “ANCASH” HUARAZ-2017”.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

AUTOR: RODRÍGUEZ CAMONES FROILÁN CRISÓLOGO

ASESORA: DRA. CS. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ

LAMBAYEQUE-PERÚ

2018

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA LABOR TUTORIAL
DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA
PÚBLICA- “ANCASH” HUARAZ-2017”.**

Lic. Froilán Crisólogo Rodríguez Camones
AUTOR

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
ASESORA

Tesis presentada a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Para Obtener el Grado de:
**MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**

APROBADA POR:

M.SC. Carlos Reyes Aponte
PRESIDENTE

M.SC. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIA

M.SC. Miguel Alfaro Barrantes
VOCAL

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Mi madre Julia Camones, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

Mi padre Adrián Rodríguez por el apoyo moral que me enseñaste el respeto y la humildad.

Mi esposa e hijos por ser el sostén y animarme para seguir con mis estudios, les digo muchas gracias.

Froilán.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento especial a la plana jerárquica de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”, por haberme brindado las facilidades para la realización de mi trabajo de investigación. También el agradecimiento a todas personas que de una u otra manera han contribuido en la realización y concretización de mi trabajo de investigación; asimismo el agradecimiento al **Dr. Eleazar Mallqui Molina**, Director General de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”, por su apoyo incondicional para el desarrollo de mi tesis, y en especial mi asesora de Tesis **Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**, por su esfuerzo, dedicación y desinteresada colaboración durante el proceso de investigación.

A la “Escuela de Post Grado, a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación: FCHSE, de la **Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque**, por brindarme la oportunidad de seguir mis estudios de post grado de Maestría. Asimismo, a mis **padres** por haberme brindado sus sabios consejos para hacerme profesional.

Froilán.

INDICE

	PÁG.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA SOBRE LABOR TUTORIAL DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA- “ANCASH” HUARAZ.

1.1.	UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA U OBJETO DE ESTUDIO	13
1.1.1.	UBICACIÓN GEOGRAFICA	13
1.1.2.	OROGRAFÍA	14
1.1.3.	RESEÑA HISTÓRICA	14
1.1.4.	DEMOGRAFÍA	15
1.1.5.	ATRATIVOS TURISTICOS	17
1.1.6.	DESCRIPCION DE LA REALIDAD DE LA ESFAP-“ANCASH”	19
1.1.7.	REFERENCIA HISTORICA INSTITUCIONAL DE LA ESFAP- “ANCASH”	20
1.1.8.	REALIDAD SOCIOCLUTURAL DE LA ESFAP-“ANCASH”	23
1.1.9.	VISION INSTITUCIONAL DE LA ESFAP-“ANCASH”	24
1.1.10.	MISION INSTITUCIONAL DE LA ESFAP-“ANCASH”	25
1.2	ORIGEN Y EVOLUCIÓN TENDENCIAL DEL PROBLEMA	26
1.2.1.	A NIVEL MUNDIAL	26
1.2.2.	A NIVEL DE LATINOAMERICA	28
1.2.3.	A NIVEL NACIONAL	28
1.2.4.	A NIVEL REGIONAL Y LOCAL	30
1.2.5.	A NIVEL DE LA ESFAP-“ANCASH”	31
1.3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
1.3.1.	TIPO DE INVESTIGACION	33
1.3.2.	DISEÑO DE INVESTIGACION	33
1.3.3.	POBLACION Y MUESTRA	33
1.3.4.	MATERIALES, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	34
1.4.3.	ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS	34
1.4.4.	METODOS TEORICOS	35

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO-CIENTÍFICOS RESPECTO A CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA LABOR TUTORIAL DOCENTE

2.1. SUSTENTO TEORICO:	39
2.1.1. BASES TEORICAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	39
2.1.2. TEORIAS SOBRE LA LABOR TUTORIAL DOCENTE	42
2.2. BASE CONCEPTUAL	44
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	44
- CONCEPCION DEL CLIMA	44
- CLIMA ORGANIZACIONAL	45
- TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	46
- DIMENSION DE CLIMA ORGANIZACIONAL	49
- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	54
- FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	55
- FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	56
- SATISFACCION LABORAL	59
2.2.2. LABOR TUTORIAL DOCENTE	60
- DEFINICION DEL TOE	60
- LABOR TUTORIAL	61
- OBJETIVOS DEL TOE	62
- CARACTERISTICAS DE LA ACCION TUTORIAL	63
- MODALIDADES DE TRABAJO DE LA TOE	65
- AREAS DE LA TOE	68
- PERFIL DEL DOCENTE TUTOR	68
- LABOR TUTORIAL EN EDUCACIÓN SUPERIOR	68
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION Y PROPUESTA

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	75
3.1.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS	75
3.1.2. DISCUSION DE LOS RESULTADOS	88
3.2. MODELO TEORICO DE LA PROPUESTA.	91
3.3. PROPUESTA TEORICA	92

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, ANEXOS

RESUMEN

El desarrollo de la investigación fue conocer la influencia significativa del Clima organizacional para mejorar la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017. La investigación desarrollada fue de tipo cuasi experimental enmarcada en un diseño experimental. La población para el presente trabajo de investigación estuvo constituida por 32 docentes tutores, considerándose como muestra a la totalidad de la población. La técnica utilizada en la investigación fue la observación y para recabar información se emplearon los instrumentos de lista de cotejo y la rúbrica, dirigido a los docentes tutores, cada uno con 12 ítems respectivamente, con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, si, no, etc., lo cual fue validado por tres (03) expertos, indicando que el instrumento es altamente confiable y factible. Asimismo, se realizó el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes.

La prueba pre test, en un inicio arrojó resultados con porcentajes negativos, debido a que predomina un ambiente de autoritarismo, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes que cumplen la labor tutorial, quienes no son escuchados y mucho menos apoyados en la solución de problemas en el estudiantado, es decir no se sienten reconocidos plenamente, lo que ha venido influyendo en su labor tutorial de los docente, además la organización presenta debilidades administrativas, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la práctica de valores y que posteriormente con la aplicación de los talleres se pudo mejorar los resultados estadísticamente significativa con relación a la labor tutorial de los docentes.

Palabras clave: Clima organizacional, labor tutorial, tutoría, tutor.

ABSTRACT

The development of the research was to know the significant influence of the organizational climate for the teaching tutorial work in the Superior School of Public Artistic Training - "Ancash" Huaraz-2017. The research developed was of quasi-experimental type framed in an experimental design. The population for this research work consisted of 32 teacher tutors, considering the entire population as a sample. The technique used in the investigation was observation and to gather information, the checklist and rubric instruments were used, directed to the tutors teachers, each one with 12 items respectively, with alternative answers, always, almost always, sometimes, almost never and never, yes, no, etc., which was validated by three (03) experts, indicating that the instrument is highly reliable and feasible. Likewise, the analysis of the results was performed, calculating arithmetic means, frequencies and percentages.

The pre-test test initially showed results with negative percentages, due to the predominance of an authoritarian environment, where the director is not seen as a leader, evidencing a work environment that does not stimulate the teachers who complete the tutorial work, who are not listened to and much less supported in the solution of problems in the student body, that is to say they do not feel fully recognized, what has been influencing their tutorial work of the teachers, in addition the organization presents administrative weaknesses, as well as in the strategies related to the participation in work teams and the practice of values and that later with the application of the workshops it was possible to improve the results statistically significant in relation to the tutorial work of the teachers.

Keywords: Organizational climate, tutorial work, tutoring, tutor.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones de educación superior a nivel mundial, se encuentran sometidas a grandes retos y cambios constantes que promueve la globalización, debido a una serie de innovaciones producidas la sociedad global, tal es así que las universidades e institutos y escuelas de educación superior tanto nacionales y particulares de nuestro país requieren del establecimiento de un clima organizacional que favorezca la calidad educativa en los diversos estamentos: la parte jerárquica, administrativos, docentes, tutores, estudiantes, ex estudiantes que la integran y se vinculan directamente con el quehacer educativo.

Es responsabilidad de las instituciones educativas de educación superior como la ESFAP-A, de establecer un clima organizacional armónico, democrático, con apertura al dialogo y el sano entendimiento, que favorezca la calidad educativa a través de la labor tutorial docente, a sabiendas que vivimos en una sociedad exigente, lleno de problemas de índole familiar, personal, profesional, etc.

Asimismo, algunas organizaciones justifican su existencia en la medida que sirven como medio para satisfacer las necesidades de la sociedad, sin embargo, no se puede desvincular su funcionamiento de la calidad de los recursos humanos que en ellas prestan sus servicios, puesto que es bajo la responsabilidad de los trabajadores donde descansan las reales posibilidades para alcanzar las metas y los objetivos institucionales. Por esta razón, en especial para la administración de personal, la necesidad de estudiar las variables que están vinculadas a los trabajadores que conforman las organizaciones, ya que el comportamiento de las mismas ejerce un papel fundamental en el éxito institucional.

Por otra parte, **El problema** que se observó sobre la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”, se pudo evidenciar que prima la evasión de responsabilidades en la orientación y acompañamiento a los estudiantes en sus

problemas que tienen, a falta de un clima favorable en la institución, los estilos pedagógicos desvinculados de la realidad y de las orientaciones y estudiantes involucrados en situaciones conflictivas, parcializándose con uno u otro directivo y docente.

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación, es Proceso formativo para mejorar la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017.

Se tuvo como **Objetivo General** Diseñar y aplicar estrategias sobre clima organizacional para la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017”, de los cuales se desprenden los objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Diagnosticar la realidad problemática sobre la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017. Mediante un pre-test.
- Determinar estrategias sobre el clima organizacional en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017.
- Diseñar estrategias sobre el clima organizacional para la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017.
- Aplicar estrategias sobre el clima organizacional para la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017.

En relación a la **Hipótesis** se planteó que si se diseñan y aplican las estrategias sobre el clima organizacional sustentado en teorías de Likert, entonces se mejorará la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública de “Ancash” Huaraz-2017.

El **Campo de Acción** lo constituye la propuesta teórica sobre la estrategia del clima organizacional para la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017.

Por consiguiente, se puede afirmar que el clima organizacional mejora la labor tutorial docente, pero que también puede ser un factor de motivación, dinamización e influencia favorable en la labor de los docentes tutores, la investigación se orienta en la importancia del clima organizacional, como vehículo que conduce la organización hacia el éxito educativo integral principalmente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017.

De todo lo expuesto, nos motivó a la realización de la presente tesis, cuya sistematización está acorde a las pautas establecidas en el Reglamento General de Investigación y de Grados y Títulos de la Universidad Nacional “pedro Ruiz Gallo”, a través del esquema de tesis que está estructurado en tres capítulos:

El capítulo I, denominado: Análisis de la problemática sobre labor tutorial docente en la escuela superior de formación artística pública-“Ancash” Huaraz., en ella se considera la contextualización y descripción sociocultural del objeto de estudio de la provincia de Huaraz - región Ancash, origen y evolución tendencial del problema y la metodología de la investigación.

El capítulo II, está referido al fundamento teórico-científicos respecto a clima organizacional y la labor tutorial docente, sustento teórico, base conceptual y la definición de términos.

El capítulo III, hace referencia a los Resultados de la Investigación y la Propuesta, en ella se considera los resultados de la investigación, grafico esquemático de la propuesta y descripción de la propuesta.

Seguidamente se consignan algunas conclusiones, sugerencias para optimizar el trabajo de investigación sobre el clima organizacional, asimismo se proporciona la bibliografía básica y especializada utilizada en el presente trabajo de investigación y el anexo.

El Graduando.

CAPÍTULO I

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA SOBRE LABOR TUTORIAL DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA- “ANCASH” HUARAZ.


CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA SOBRE LABOR TUTORIAL DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA-“ANCASH” HUARAZ.

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN SOCIOCULTURAL DEL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PROVINCIA DE HUARAZ - REGION ANCASH

1.1.1. Ubicación Geográfica

Indeci (2003, p. 52), la Provincia de Huaraz se encuentra ubicada en el departamento de Ancash, a una altura de 3,052 msnm, siendo sus coordenadas geográficas, 09°25' - 09°75' de Latitud Sur y 77°25' - 77°75' de Latitud Oeste del Meridiano de Greenwich. La capital del departamento de Ancash, tiene una extensión territorial de 939.26 has. Geográficamente, está localizado en el Callejón de Huaylas, limitado por las cordilleras Blanca y Negra, cuyo río principal es el Santa que la atraviesa y el Río Quillcay que la cruza de este a oeste; además limita al Norte con las provincias de Yungay y Carhuaz, al Este con la provincia de Huari, al Sur con las provincias de Recuay y Aija y al Oeste con las provincias de Casma y Huarmey, su límite de Huaraz es de la siguiente manera:

<i>Norte:</i> provincias de Yungay y Carhuaz		
<i>Oeste:</i> provincias de Casma y Huarmey		<i>Este:</i> provincia de Huari
<i>Sur:</i> provincias de Recuay y Aija		

1.1.2. Orografía

Las características del entorno de la ciudad de Huaraz corresponden a las de un valle interandino de topografía heterogénea, montañosa y abrupta, las pendientes existentes alrededor de la ciudad varían de 2% a 25% en la zona central, y de y 15% a 45% en la zona periférica. La Cordillera Blanca (lado este) presenta un relieve más accidentado, con un suelo de mayor resistencia, de rocas intrusitas (tipo granito/granodiorita); y con acumulación de nieves perpetuas en sus cumbres. La Cordillera Negra, ubicada en la vertiente occidental, presenta un mayor modelado, con suelo menos resistente, de rocas volcánicas, y sin áreas glaciares. Es así como en el entorno inmediato de la ciudad de Huaraz predominan las rocas volcánicas, formando lomadas de relieve moderado. Existe acumulación de relleno en el relieve superficial del suelo, en todo lo que es el emplazamiento de la ciudad de Huaraz.

Tiene un clima templado, frío y seco, con dos estaciones climáticas bastante marcadas, la temporada de verano que corresponde a la época de lluvias y la temporada de invierno que corresponde a la época de sequía. Presenta temperaturas medias que fluctúan entre 8.4°C y 22.4°C; con una temperatura media de 15.18°C. Durante los meses de invierno se ha registrado hasta una temperatura de 5.3°C. (Junio – julio. **Indeci (2003, p. 53).**

1.1.3. Reseña Histórica

La provincia de Huaraz tiene una larga trayectoria, fue creada por ley del 25 de julio de 1857, con su capital Huaraz, junto con la segunda provincia de Provincia de Huaylas, por división de la primera provincia de este mismo nombre de Huaylas. Poco antes, por Ley del 2 de enero de 1857, se había

creado el Concejo Provincial de Huaraz. Esta primera provincia de Huaraz comprendía las actuales provincias de Huaraz, Carhuaz, Recuay y Aija.

Por Ley del 14 de diciembre de 1934 la primera provincia de Huaraz se dividió en la segunda provincia homónima, con su capital Huaraz, y en la provincia de Carhuaz, con su capital la ciudad del mismo nombre. Por Ley del 05 de marzo de 1936 la segunda provincia de Huaraz se dividió nuevamente, esta vez en la tercera provincia homónima, con la misma capital, y en la provincia de Aija, con su capital la ciudad del mismo nombre. Finalmente, por Decreto Ley 11171 tercera provincia de Huaraz se escindió en la cuarta y actual provincia homónima, con la misma capital, y en la provincia de Recuay, con su capital la ciudad del mismo nombre. **Archivos de la MPH, (s.f.)**

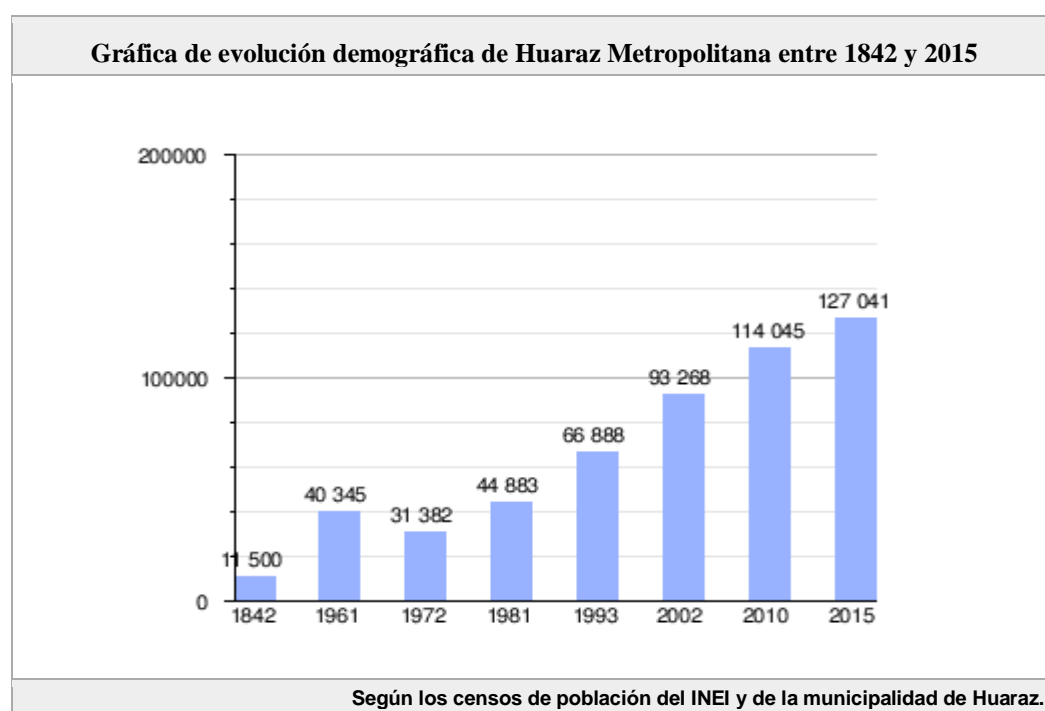
1.1.4. Demografía

La dinámica poblacional de Huaraz refleja los procesos de inmigración, emigración y urbanización que se sucedieron en los últimos 33 años, después del sismo de 1970 en que la mayoría de los antiguos moradores de la ciudad emigraron a Lima o a otras ciudades, apreciándose después un gran movimiento de gentes de origen predominantemente rural y de empleados venidos de otras regiones del país a trabajar en la reconstrucción, a cargo de ORDEZA. Posteriormente, la población de la provincia de Huaraz, ha tenido un aumento demográfico constante en las últimas décadas. El Censo Nacional de Población y de Vivienda del año 2015, el área metropolitana de Huaraz alberga 127.041 habitantes.

Posteriormente, la provincia de Huaraz a finales de la década de 1990, con el inicio de operaciones de las minas Antamina y Pierina ha recibido migrantes

de diferentes puntos del país y principalmente de las provincias de la propia región, las que en cierto modo han compensado los efectos de los desastres naturales y las migraciones.

Por otra parte, el idioma predominante es el castellano en sus variantes de español andino y español estándar peruano y una minoría utiliza como dialecto coloquial el quechua ancashino, esta, en zonas rurales aún mantiene predominancia. **INEI (2015)**



a) Distribución Espacial

Del total de la población de la provincia, radican en las áreas urbanas 109 376 habitantes (74,17%) y 38 087 pobladores (25,83) en la parte rural, por lo que la zona urbana, posee una población mayoritaria.

b) Distribución por Sexo

Habitan en Huaraz 72 215 varones (48,97%) y 75 248 mujeres (51,03%), siendo la población femenina mayor que la masculina.

c) Población por Distritos

Huaraz, el distrito capital de la provincia, posee 56 186 habitantes. Mientras el distrito con mayor población es Independencia (62 853 habitantes), y el distrito de Colcabamba es el de menor población (653 pobladores).

d) Densidad Demográfica

La superficie actual de la provincia es de 2 492,91 kilómetros cuadrados, la que es ocupada por 147 463 habitantes, por lo que la densidad demográfica actual es de 59,15 habitantes por kilómetro cuadrado. El censo del año de 1972 arrojaba una densidad de 34,12 hab. / Km², cifra que señala un crecimiento constante de la población huaracina.

1.1.5. Atractivos Turísticos

En sus artículos de **Wegner, (2012)**, el centro más importante del turismo dentro de la ciudad de Huaraz son los siguientes:

a) Museo Arqueológico de Ancash

En este museo existe una importante colección de piedras de la cultura Recuay, así como piezas de cerámica y textiles de las culturas preincas Chavín, Huaraz Blanco sobre Rojo, Mochica, Wari y Chimu. Este museo posee uno de los parques monolíticos más grandes de América.

b) Santuario del Señor de la Soledad

Ubicado en la plazuela del Señor de la Soledad, reconstruido después del terremoto de 1970, guarda la imagen del Señor de la Soledad, patrono de la ciudad de Huaraz, cuya imagen data desde la fundación española de la ciudad, en el siglo XVI.

c) Restos Arqueológicos de Pumacayán

Ubicado en el barrio de San Francisco dentro del casco urbano de la ciudad de Huaraz, entre los jirones Sucre (sur), Ladislao Meza (norte), Prolongación Santa Rosa (este) y el pasaje Sucre o Pumacayán (oeste). Un mapa de 1782 de la ciudad muestra el Cerro Pumacayán y la Capilla en la parte Noreste de la zona urbana. Existe acumulación de basura doméstica por el lado sur del sitio y en las faldas sur y oeste. El sendero oeste pasa sobre un corte reciente, donde se ven varias tumbas de la Cultura Recuay.

d) Restos Arqueológicos de Kanapun

El montículo arqueológico llamado KANAPUN, se erige dentro de las instalaciones de la Institución Educativa “Sabio Antonio Raimondi” que se encuentra ubicado en el área urbana sito en la Av. Centenario N° 283 en el distrito de Independencia, parte norte de la provincia de Huaraz, en el departamento de Ancash, con una antigüedad (aproximadamente 1200 a 1460 d.C.).

e) Restos Arqueológicos de Waullac

Ubicada a 2 kilómetros, al este de Huaraz, Waullac es un sitio arqueológico que data de la época pre inca y pertenece al Periodo Wari (600 d.C). Se trataría de un lugar de uso funerario compuesto por cinco estructuras de piedra que asemejan pequeños nichos.

f) Centro Arqueológico de Huilcahuain

A 7 km al noreste de Huaraz. Es una muestra de la arquitectura Wari, que se desarrolló entre el Horizonte Medio (700 a.C-100 d.C). Los edificios

presentan una red de galerías en su interior y fueron usadas como espacios para ofrendas.

g) Calle José Olaya

Suele ser la calle que mantiene su estructura típica que no se destruyó durante el terremoto de 1970. Los días domingos se realiza un festival gastronómico.

h) Laguna de Churup

A 28 kilómetros al este de Huaraz, forma parte del Parque Nacional Huascarán, la laguna está rodeada de bosques de quenuales, quisuare e ichu. Se pueden observar especies propias de la fauna andina. Así como también los nevados de la Cordillera Blanca.

i) Baños Termales de Monterrey

A 7 km de Huaraz, cuenta con piscinas y pozas individuales, sus aguas subterráneas de origen volcánico tienen propiedades medicinales.

1.1.6. Descripción de la Realidad de la ESFAP- “A”

El presente trabajo de investigación sobre clima organizacional para la labor tutorial docente se realizó en la Escuela Superior de Formación Artística Publica-“Ancash” (ESFAP-A) que se encuentra ubicado, en la ciudad de Huaraz con su Local Central en la Av. Luzuriaga N° 766, Plaza de Armas, además cuenta con su nuevo local en el Jr. Gabino Uribe S/N Urbanización Pedregal medio, con una altitud de 3100 m.s.n.m. en la provincia de Huaraz. PEI, (2015, p. 03).

1.1.7. Referencia Histórica de la ESFAP-“A”

La Escuela Superior de Formación Artística Pública “Ancash”, (ESFAP-A), es una Institución de Nivel Superior que forma profesionales en las carreras; de Artista Profesional y Educación Artística en la Región Ancash.

“Fue fundada el año de 1965, con la denominación de Escuela Regional de Bellas Artes “Teófilo Castillo” y creada oficialmente por Ley N° 16167 del 17 de Junio de 1966, teniendo dos secciones: una de Educación Normal y otra de Formación Artística Profesional.

En 1970, el Instituto de Arte Folklórico “Gonzalo Salazar” se fusiona con la Escuela de Bellas Artes creándose la Especialidad de Música. En 1973, pasa a depender del Instituto Nacional de Cultura, formando Bachilleres Profesionales en Artes Plásticas y Música.

A partir de 1986, mediante D.S. N° 01-86-ED, es adecuada a la categoría de Escuela Superior de Formación Artística, restituyéndosele la Formación Docente en Artes Plásticas y Música.

En el año 2001, actualiza su situación legal de acuerdo al D.S. N° 023-2001-ED, como ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA “ANCASH”, actualizando su Estructura Curricular Básica mediante R.M. N° 1038-2003-ED, para la formación Profesional Pedagógica diversificada en Áreas y competencias” (ESFAP. 2006; 05- 07).

Mediante R.M. N° 1039-2003-ED se aprueba el Currículo experimental de la Carrera de Artista Profesional, especialidad Artes Plásticas y en el año de 2008 mediante R.D. N° 164-2008-ED se autoriza y aprueba la carrera de Artista Profesional, especialidad Música procediéndose a sus funcionamientos.

El año 2010 el Congreso de la República promulga la Ley N° 29550 incorporando a la ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA “ANCASH” a la Ley Universitaria, la Ley N° 29696 modifica al Art. 99° de la Ley N° 23733 Ley Universitaria en cuyo texto se incluye a la ESFAP “ANCASH”.

Actualmente la ESFAP-A , tiene como sede la ciudad de Huaraz con su Local Central Ubicado en la Av. Luzuriaga N° 766, Plaza de Armas, y su nuevo local en el Jr. Gabino Uribe S/N Urbanización Pedregal medio, con infraestructura moderna y talleres acordes a los nuevos paradigmas Educativos, contando además con amplio Ambiente de recreación.

“La ESFAP “Ancash”, es un libro abierto, se nutre de su naturaleza artística como Institución única en la Región, plasmada en su propia identidad, lo que se hace en él, su estructura organizativa y lo que pretende ser en el futuro, como parte de su propuesta pedagógica, institucional y administrativa. Documento que identificamos como su Proyecto Educativo Institucional, en el que se encuentra su pasado en el diagnóstico, su presente en su Misión y su futuro escrito en su Visión. A tenor de lo dicho por **Capella Riera**, la Escuela inicia su transformación: es decir, la incorporación de la voluntad humana para que la dirección de los acontecimientos responda a la previa definición de una misión y una visión” **ESFAP- PEI. (2010, p. 08).**

En tal medida, la ESFAP como una Institución formadora de profesionales en las facultades de Educación Artística y artista, está organizado de manera democrática, estructural y funcional, donde se brinda la formación profesional de docentes en Educación Artística en la especialidad de Artes

Plásticas, Música y Danzas Folclóricas. En la facultad de Arte: Artes plásticas y visuales e Interpretación Musical.

Todas las Reformas Educativas de alguna forma han tenido como objetivo central una orientación al mejoramiento de la calidad educativa y la formación adecuada de los estudiantes y así encarar los desafíos del avance de la ciencia, la tecnología y los medios de comunicación en constante desarrollo. Entonces para alcanzar con éxito ese objetivo, existe la necesidad de la participación directa de los sujetos educativos y de todos los actores sociales para garantizar un plan nacional de desarrollo educativo

“Los especialistas consideran como factores decisivos que pueden llevar a cabo el éxito o fracaso de las Reformas Educativas tiene que ver con el suficiente financiamiento y la dignificación y involucramiento de los profesores como partícipes directos de la Reforma”. **León Trahtemberg, S. (2000, p. 19).**

Considerando que la formación integral es fundamental en el futuro profesional, para su desempeño profesional en su práctica profesional, se hace necesario por consiguiente describir y explicar algunas de las características de deficiencia dentro de nuestra institución:

La formación de los futuros profesionales en nuestra Institución todavía sigue desarrollándose dentro de un sistema educativo de la reproducción del conocimiento, y como tal, los estudiantes siguen reproduciendo las estructuras socio-económicas e ideológicas de la sociedad, es decir, se han convertido los estudiantes reproductores de ideas, principios, leyes, diseños esquemas y modelos ajenos a la realidad. Frente a esta disyuntiva se hace necesidad de buscar el cambio y la transformación en el proceso de

la formación de los futuros profesionales en Educación Artística y Arte, a partir de la LEY N° 29550, ley de incorporación de la Escuela Superior de Formación Artística pública- Ancash a la LEY UNIVERSITARIA N° 23733.

La ley N° 29550, manifiesta la incorporación de nuestra institución a la ley Universitaria N° 23733 con todos los deberes y derechos que confiere la ley universitaria, donde : otorgaremos a nombre de la nación el grado de bachiller y el título profesional respectivo equivalente a los otorgados por la universidades; en uso de nuestra autonomía organizamos los planes de estudio en coordinación con la Asamblea Nacional de Rectores y la institución adecúa sus estructura académica y administrativa a los requisitos que establece la ley N° 23733, ley universitaria.

La Ley N° 29550, nos permite desarrollar la adecuación y reestructuración de nuestro currículo universitario, la que ha de permitir formar profesionales competentes, con calidad profesional y alta capacidad pedagógica y artística, observando nuestra visión y misión, nuestros objetivos, los perfiles y funciones de cada uno de las carrera profesionales que ofertamos. **Archivos ESFAP-A, (s.f.).**

1.1.8. Realidad Sociocultural de la ESFAP- “A”

Savater, vierte que “la condición humana no la adquirimos por haber nacido en esta especie, la adquirimos cuando nos aproximamos a una educación éticamente orientada”.

Con referente a nuestra Institución, en estos últimos años, durante nuestro laboral docente en la “Escuela Superior de Formación Artística Pública-

“Ancash”, se ha podido vivenciar una serie de deficiencias que se manifiestan en:

- a) La falta de un sano entendimiento y una comunicación afectiva entre los agentes de la ESFAP-A.
- b) Las labores tutoriales o de acompañamiento a los estudiantes no son óptimos y adecuados.
- c) Los docentes tutores desmotivados, debido a factores como la indiferencia, la envidia, el celo profesional y la remuneración, especialmente en docentes contratados.
- d) Los ambientes donde se realizan los trabajos educativos, son deplorables y catastróficos.
- e) La falta de reconocimiento y estimulación a los docentes para desarrollar la labor tutorial con los estudiantes.
- f) El desgaste físico-emocional como el estrés y la ansiedad por la doble carga laboral tutorial y entre otras.
- g) La existencia de conductas agresivas e hirientes entre docentes, desde la agresión psicológica hasta agresión física.
- h) Un porcentaje del profesorado no desea hacerse responsable de sus competencias y responsabilidades en cuanto a la acción tutorial.
- i) No se cuenta con un clima favorable para acercarnos a la condición humana y lograr la concreción de la labor tutorial.

1.1.9. Visión Institucional de la ESFAP-“A”

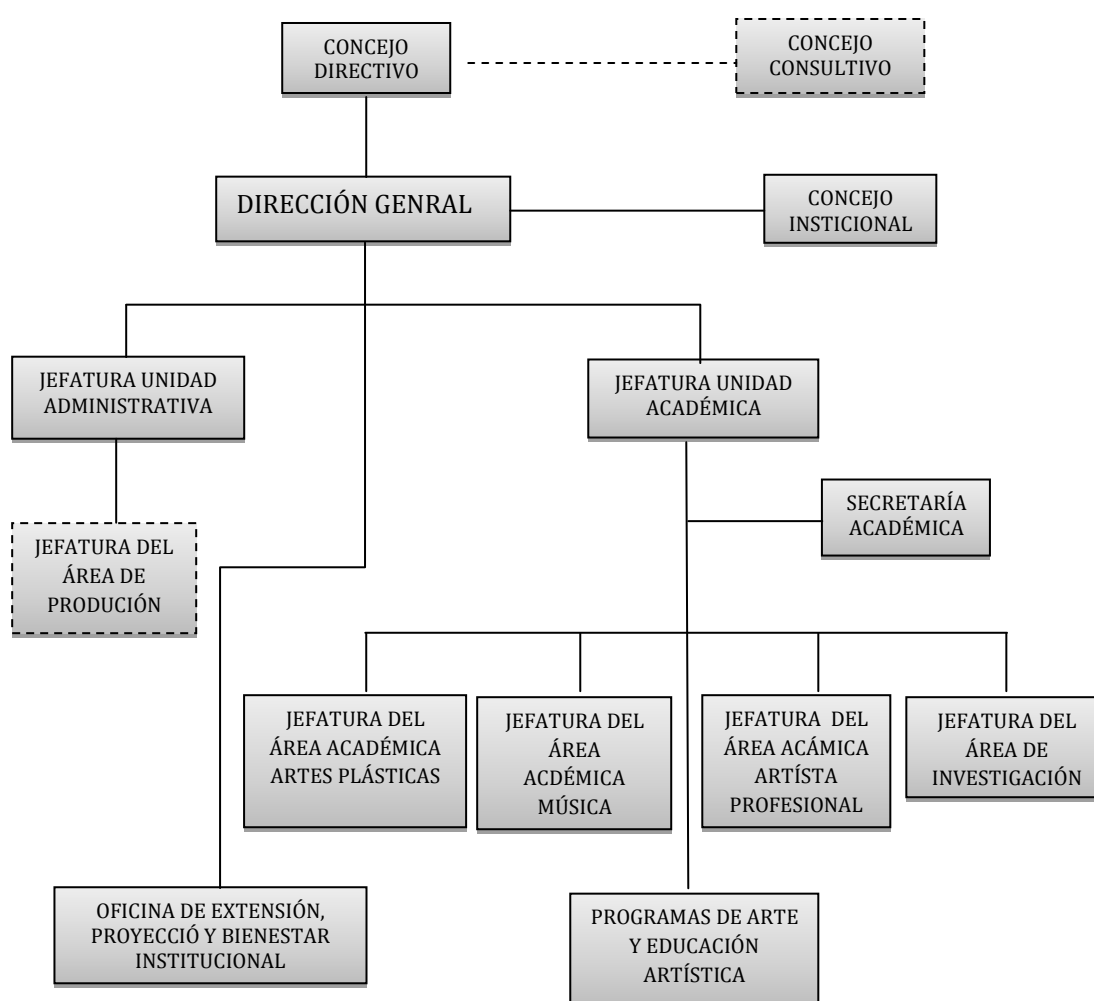
En el 2021 la ESFAP – A., es una institución acreditada en el sistema educativo de nivel universitario, que brinda una formación integral continua, humanística, científica, tecnológica y artística; con profesionales de calidad,

investigadores, productores, y promotores de la educación y el arte con proyección, extensión institucional en convivencia con el medio ambiente e identidad cultural. **PEI, (2015, p. 06).**

1.1.10. Misión Institucional de la ESFAP-“A”

La ESFAP-A, es una institución de calidad con carácter humanista, científico, tecnológico y artístico, que forma profesionales en el campo del arte y la educación, a través de la investigación, comprometidos con el desarrollo cultural mediante la proyección y extensión institucional en convivencia con su medio ambiente. **PEI, (2015, p. 06).**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA “ANCASH” HUARAZ



1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN TENDENCIAL DEL PROBLEMA

1.2.1. A nivel Mundial.

Según, **Largo y Fresco (2000, p. 05)**. Dentro del marco de la Reforma del sistema educativo español, Ley Orgánica 1/1.990 de Ordenación General del Sistema Educativo (L.O.G.S.E.), se establece que la tutoría y la orientación de los alumnos formarán parte de la función docente, por lo que la figura del tutor adquiere nuevos matices y actuaciones. A través de su trabajo se hacen efectivos aspectos orientativos del alumno tales como la promoción escolar, la relación con la familia y su contexto social y escolar, y el desarrollo de sus valores más peculiares. En el Libro Blanco del Sistema Educativo se propone un modelo de orientación escolar, en el que se garantiza el derecho del alumno a esa orientación, que tendrá que concretarse en el conjunto de servicios y actividades que se ofrecen desde y en el sistema educativo, teniendo el principal desarrollo en el ejercicio de la función tutorial. El objetivo de la acción tutorial es el de optimizar el rendimiento de la enseñanza a través de una ayuda adecuada al alumno, a lo largo de su avance por el sistema educativo, dando respuesta a la atención de la diversidad. Se constituye, pues, la acción tutorial como un elemento inherente a la actividad docente en el marco de un concepto integral de la educación. Entraña una relación individualizada en la estructura dinámica de sus actitudes, aptitudes, motivaciones, intereses y conocimientos.

González y Wagenaar, (2003, p. 12), en el proyecto Sócrates-Erasmus titulado Tuning Educational Structures in Europe, considera que el desarrollo de las competencias en los nuevos programas educativos abre un debate apasionante en las universidades europeas; en sus conclusiones sobre “La

Tutoría y los nuevos modos de aprendizaje en la Universidad”, con participación de prácticamente todas las universidades españolas **Michavila y García, (2003)**, se percibe y reconoce que la tutoría es un factor estratégico para la mejora de la calidad del principal servicio que prestan las universidades a la sociedad.

Ello implica que el mundo de la educación superior necesita una profunda reflexión que incluya, en su quehacer cotidiano, una concepción de la educación en la que se integren la orientación y tutoría; ya que en ambos casos la acción de tutoría del profesor juega un papel decisivo en el proceso educativo de los estudiantes de nivel superior, razón por la cual en la actualidad llevar a cabo las funciones de tutor, requiere de una formación psicopedagógica, que vaya más allá de la preparación académica y didáctica de determinada materia.

Por otro lado, Según **Álvarez y Bisquerra (2006, p. 304)**, en España uno de los mayores problemas consiste en la dificultad de algunos tutores de conjugar en una misma persona la autoridad, seriedad y disciplina que asocian con la actividad docente, con la esperable comprensión y cercanía de la acción tutorial. Además, es cierto que todavía quedan profesores que consideran mucho más importante la instrucción de los alumnos que su educación cognitiva afectiva, social y moral. A este problema hay que añadir la limitada formación pedagógica de algunos tutores para conducir las sesiones de tutoría. La solución pasaría por crear más cursos de formación permanente en acción tutorial para el profesorado.

1.2.2. A Nivel Latinoamericano

Méndez, Tesoro, Tiranti (2006, p. 04). En argentina estas últimas décadas, se ha visto cómo surge en nuestros ambientes educativos escolares la figura del docente tutor, esto es, un educador que se mantiene cerca de los alumnos en sus procesos cotidianos de enseñanza aprendizaje, interviniendo también en otras áreas que no son indiferentes en la vida de la persona en dicha situación, como puede ser la contención afectiva en determinados casos, la detección de problemas en la dimensión relacional de los miembros del grupo, el señalar posibles direcciones en un proceso de orientación vocacional, sin descuidar el indispensable testimonio en orden a la formación en los valores, etc. La función tutorial entraña una relación individualizada con el alumno. Pretende integrar la experiencia escolar con la extraescolar. El tutor es el nexo de coordinación entre la escuela y la familia, que supone un proceso de individualización y personalización del proceso de enseñanza aprendizaje

1.2.3. A Nivel Nacional

Por otro lado, según el **Proyecto Educativo Nacional al 2021** “La educación que queremos para el Perú” propone alcanzar una serie de objetivos estratégicos, cuyo logro requiere de la participación de todos los actores educativos y el conjunto de la sociedad. En este esfuerzo, garantizar el derecho de todos los y las estudiantes a recibir un buen trato y una adecuada orientación (Ley General de Educación N° 28044, artículo 53°, inciso a) constituye un componente fundamental.

En este sentido, la implementación de la Tutoría y Orientación Educativa en todas las instituciones educativas de nuestro país (de acuerdo a lo señalado en

el Diseño Curricular Nacional), debe favorecer que la comunidad educativa acompañe cercanamente a cada estudiante para conocerlo, entenderlo y orientarlo de manera oportuna y pertinente; además los tutores cuenten con materiales educativos que les brinden orientaciones y estrategias prácticas, que permitan desarrollar adecuadamente las diferentes acciones de acompañamiento socioafectivo, cognitivo y pedagógico que todo estudiante requiere.

En esta perspectiva, el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Tutoría y Orientación Educativa, ha venido elaborando y distribuyendo en las instituciones educativas del país diversos materiales educativos, como: Tutoría y Orientación Educativa en la Educación Primaria (2007), Guía de detección de consumo de drogas y otras conductas de riesgo en la adolescencia (2006), Tutoría y Orientación Educativa en la Educación Secundaria (2005), entre otras. Continuando ese esfuerzo, ponemos a disposición de la comunidad educativa el Manual de Tutoría y Orientación Educativa, destinado a los tutores y tutoras de los niveles de primaria y secundaria. En este material, presentamos el marco conceptual que sustenta la TOE, así como un conjunto de sesiones de tutoría sobre temáticas relacionadas con el bienestar y desarrollo de los y las estudiantes. Estas sesiones buscan ser un punto de partida para que cada tutor y tutora diseñe e implemente otras, que respondan a las particularidades de sus estudiantes, su contexto sociocultural y su etapa de desarrollo. Las propuestas presentadas en este Manual se han nutrido de la experiencia, opinión, sugerencias e inquietudes de numerosos docentes, estudiantes y especialistas de diversas instancias de gestión educativa descentralizada, recogidas durante las

acciones de monitoreo y acompañamiento en las 26 regiones del país, y a través de un proceso de validación específico. A todos ellos, nuestro agradecimiento. **Ravello y Otros (2007, p.06).**

1.2.4. A Nivel Regional y Local

En la actualidad nuestra región, existe la necesidad de orientar a niños y jóvenes frente a un sinfín de modelos que la sociedad les proporciona, en este marco la acción tutorial se convierta en una estrategia fundamentada para que dentro de la escuela se fortalezca la práctica de valores así como se promuevan el desarrollo de habilidades sociales.

No es posible hacer en este servicio sea eficiente, si no comenzamos por motivar a docente a ser protagonista de su propio cambio, dejar atrás su diferencia y ser protagonista en la formación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, que lo vean como su modelo y ejemplo. Así mismo, es necesario que el tutor mejore la planificación de la sesión, diferentes estrategias, técnicas y materiales que pueda aplicar cuando aborde la hora de tutoría, considerada como un espacio de trabajo grupal.

Por otro lado, el Ministerio de Educación, consciente de la importancia de la orientación de los estudiantes, promueve la implementación de la Tutoría y Orientación Educativa en todas las instituciones educativas del país y por ende en la región Ancash, se contextualiza los contenidos para las veinte provincias del departamento así darle importancia las horas de tutoría en esta parte de la región.

Así como se considera a nivel de país para todos los niveles, la región Ancash también por su importancia, en el Diseño Curricular regional y local considera a la Tutoría y Orientación Educativa en todos los niveles de la

Educación Básica Regular y superior, la define como un servicio de acompañamiento socio-afectivo, cognitivo y pedagógico a los estudiantes que debe ser parte del desarrollo curricular y aportar al logro de los aprendizajes y a la formación integral, en la perspectiva del desarrollo humano de manera integral.

También es de conocimiento que a lo largo de estos años, se han sucedido muchas experiencias, con logros y dificultades. Son diversos los estudiantes con rostros e historias particulares quienes acompañados por sus profesores, y especialistas han podido expresar y reflexionar no solo sobre sus opiniones, sino, y sobre todo, sobre sus vivencias, sus sentimientos y emociones.

1.2.5. El Problema de la Labor Tutorial Docente a nivel de la Escuela Superior de Formación Artística Pública “Ancash” Huaraz.

La Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”, en su reglamento interno de la institución (2017, p. 32), en el capítulo II, sobre sistema tutorial se consignan una serie aspectos que a continuación se pasa detallar:

- ✓ El jefe de área académica es responsable de implementar el sistema de atención al estudiante, acorde con las necesidades de orientación y aprendizaje a través de los tutores, consejeros u orientadores.
- ✓ Todo estudiante tiene derecho a un tutor de estudios. El tutor es un docente adscrito a la facultad correspondiente, son designados por la coordinación de tutoría y ratificado mediante resolución de la Dirección General.
- ✓ El docente tutor tiene el deber de velar por su tutorado, orientarlo en todos los actos académicos en el transcurso de su permanencia en la ESFAP-A y

brindarle apoyo en lo pertinente. La coordinación de tutoría entregará al docente una relación de tutorados, en forma proporcional a la cantidad de docentes.

- ✓ El docente tutor tiene la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir el presente reglamento. En especial en la inscripción de los cursos para la matricula firmando sus fichas. La secretaria académica no registrará ninguna matricula sin el aval del docente tutor.
- ✓ Finalmente el docente tutor que incumpla las funciones establecidas en el presente reglamento, será sancionado de acuerdo al reglamento general y D.L. 276.

A pesar de todo lo mencionado en nuestro reglamento y otros documentos de la institución se puede vivenciar problemas entre docentes y los estudiantes, como la falta de las relaciones interpersonales entre los docentes, trasgresión de normas, etc. La percepción que se tiene es la falta de acompañamiento y orientación adecuada y pertinente a cargo de los docentes tutores a los estudiantes durante su permanencia.

En tal sentido los estudiantes se ven abandonados e incomprensidos por los docentes tutores por diversos motivos, por ejemplo los docentes tutores en la ESFAP-A, no son profesionales especialistas en el tema, se requiere de profesionales con formación en neuropsicopedagogía, lo cual languidece en nuestra institución, en consecuencia no están en la capacidad de atender las necesidades e inquietudes de los estudiantes, es decir a la tutoría se viene tomando como algo complementario y no se hace una labor eficiente y concreta, por los inconvenientes arriba mencionados.

En consecuencia, La Escuela Superior de Formación Artística Pública “Ancash” Huaraz, como una institución formadora de profesionales en el arte y la educación, tiene la responsabilidad de capacitar, actualizar y perfeccionar a los docentes tutores para el cumplimiento efectivo de la tutoría centrada en los estudiantes, para mejorar el aprendizaje y la formación de los futuros profesionales.

1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Tipo de Investigación

El presente estudio es de tipo aplicado y por su nivel de profundidad explicativo, porque explica la relación de causa efecto entre la Variable Independiente y la Variable Dependiente.

1.3.2. Diseño de Investigación

El diseño que se empleo fue el cuasi-experimental con 1 solo grupo, con dos pruebas, cuyo esquema es:

$$GE = O_1 - X - O_2$$

O_1 = Pre Test.

O_2 = Post Test

X = Variable Independiente. (Propuesta)

1.3.3. Población y Muestra

a) Población

Estuvo conformada por 32 docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017.

b) Muestra

Para nuestra investigación se consideró los 32 docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017. La cual se ha determinó en forma intencional.

1.3.4. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El desarrollo de la investigación estará enmarcado en los siguientes materiales, técnicas e instrumentos:

a) Los materiales para los docentes

Se utilizaron el laptop, impresiones, copias fotostáticas, papelotes, plumones, entre otras.

b) La técnica de observación con la lista de cotejo

Para evaluar el clima organizacional en la labor tutorial docente de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017.

c) La técnica de observación con la rúbrica

Para medir la labor tutorial docente de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017.

1.3.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección

Los instrumentos de recolección de datos se validaron mediante el juicio de expertos.

1.3.6. Tablas, Cuadros, Análisis Estadísticos de los Datos

La técnica estadística que se empleó para la presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos como resultado de la investigación, se realizó a través de las teorías científicas.

Para la prueba de hipótesis se empleó la prueba T de Student para muestras relacionadas, por tratarse de un solo grupo.

1.3.7. Métodos Teóricos

Con respecto a los métodos utilizados en el desarrollo de la tesis son:

a) Histórico

M.M. Rosental, (1990, p. 410). Llamado también comparativo referido al procedimiento de investigación y elucidación de los fenómenos culturales que consiste en el uso de conocimientos de las distintas etapas del objeto de estudio, en la sucesión cronológica para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación.

b) Dialectico

Crisólogo, (1999, p. 108). Es un método que concibe al mundo en movimiento y en desarrollo continuo, que consiste en la búsqueda y encuentro de las relaciones contradictorias que posibilitan explicar los cambios cualitativos que se producen en el sistema que afecta a la estructura de la misma, dando paso a un nuevo objeto.

c) Modelación

M.M. Rosental, (1990, p. 418). Es el método referido a la teoría de la semejanza o teoría del modelo, mediante el cual se crea y elabora el modelo teórico de la propuesta, a través de las abstracciones con vistas a explicar la realidad, según sea la naturaleza del modelo.

d) Observación

Crisólogo, (1999, p. 320). Método que permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. Se utiliza en distintos momentos de la investigación: en su etapa inicial, para la formulación del problema y es de gran utilidad en el diseño de la investigación.

e) Estadístico

Rosa, (1998, p. 173). Consiste en recoger un número de datos sobre un tema o problema determinado y en ordenarlos numéricamente. Este procedimiento se emplea solo en las investigaciones que cuentan con numerosos datos.

f) Experimentación

M.M. Rosental, (1990, p. 219). Es la actividad que realiza el investigador en la que aplica el experimento en forma planificada, para creación de nuevas condiciones en consonancia con los fines que el investigador se propone alcanzar, ya sea de la variable independiente, el grupo experimental modificando la variable dependiente.

g) Analítico

Crisólogo, (1999, p. 21). Consiste en desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes.

h) Sintético

M.M. Rosental, (1990, p. 23). Se refiere a la unión, composición o la reunificación de un todo a base de sus partes, es decir, la unión, formando un todo integro, de las partes, propiedades y relaciones delimitadas por medio del análisis.

i) Inductivo

M.M. Rosental, (1990, p. 314). Se entiende como vía del estudio experimental de los fenómenos de modo que partiendo de los hechos

singulares se pasa a proposiciones generales, es decir es un modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general. En el proceso real del conocimiento, el método inductivo se presenta siempre unido al método deductivo.

j) Deductivo

M.M. Rosental, (1990, p. 142). En el amplio sentido se entiende cualquier conclusión en general; en el más específico y usual sentido, la demostración o inferencia afirmada (consecuencia) a partir de una o varias otras afirmaciones (premisas) basadas en las leyes de la lógica y que poseen carácter de certidumbre.

CAPITULO II

**FUNDAMENTOS TEORICO-
CIENTIFICOS RESPECTO A CLIMA
ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR LA LABOR TUTORIAL
DOCENTE**

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEORICO-CIENTIFICOS RESPECTO A CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA LABOR TUTORIAL DOCENTE

2.1. SUSTENTO TEÓRICO

2.1.1. Bases Teóricas sobre Clima Organizacional

a) Teoría de Sistemas de Organización de Likert

La teoría del Clima Organizacional de Lickert (1997), citado por Rodríguez (2005), permite visualizar, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian y el papel o influencia de las variables que conforman el clima que se observa.

Para Brunet, Luc (1999, p. 27-28), Likert establece tres tipos de variables:

- **Variables Causales**

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables Intermedias**

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- **Variables Finales**

Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Pérez, (2012, p. 16-17). Afirma, Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y los intermedios resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

b) Taxonomía de Tagiuri

En su publicación realizada, **Pérez, (2012, p. 14-15)**, afirma que existen distintos enfoques teóricos sobre clima organizacional, tales como la Taxonomía de Tagiuri y según esta definición, la estructura del clima se asienta en cuatro dimensiones:

- **Ecología (infraestructura)**

Representa las características físicas y materiales de la institución, muestran relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Tiene como variables a las características del edificio, tipo de centro, tamaño del aula y la escuela, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa.

- **Medio**

Referida a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio escolar. Entre sus variables destacan a variables atributivas de las personas o características de los individuos, elementos motivadores (moral), remuneración y experiencia docente, personalidad y conducta del director, comportamiento (puntualidad).

- **Sistema Social**

Referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre los estamentos de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo.

- **Cultura**

Relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación.

- c) Por su parte, **Barrios, Manuel (2015; 28)**, vierte que en la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación

laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la institución para un individuo.

2.1.2. Bases Teóricas Sobre la Labor Tutorial Docente

a) Fundamentos Teóricos del TOE.

▪ La Teoría del Aprendizaje Social

También conocida como la teoría del Modelo Cognitivo de Aprendizaje Social, está basada en el trabajo de **Bandura (1982)**. Este autor concluyó que los niños aprenden a comportarse tanto por medio de la instrucción como de la observación. Las influencias que ejerció sobre las habilidades que estamos exponiendo son:

La necesidad de proveer a los niños con métodos para enfrentar aspectos internos de su vida social, incluyendo reducción de estrés, autocontrol y toma de decisiones.

Para que este enfoque sea efectivo hay que duplicar el proceso por el que los niños aprenden conductas, incluyendo observación y representaciones, además de la simple instrucción. **Montoya, Muñoz, (2009, p. 01-02).**

▪ Ley General de Educación 28044, artículo 53°, inciso a.

De acuerdo a la ley, la tutoría se garantiza el cumplimiento del derecho de todos los y las estudiantes a recibir una adecuada orientación. Partiendo de sus necesidades e intereses, se busca orientar su proceso de desarrollo en una dirección beneficiosa, previniendo las problemáticas que pudieran aparecer. La tutoría ha de concebirse como un medio para desarrollar la orientación educativa.

En consecuencia, según el **Manual de Tutoría y Orientación Educativa (2007, p. 11)**, la labor tutorial, busca apoyar y potenciar esa labor a través del acompañamiento y la orientación de los estudiantes. Para que contribuya a este fin, la perspectiva de la Tutoría y Orientación Educativa en el Perú, se sostiene en tres pilares fundamentales:

✓ **El Currículo**

La tutoría es inherente al currículo, forma parte de él y asume integralmente sus propuestas. Cabe precisar que esto no significa que la tutoría sea un área curricular. El currículo no se agota en las áreas curriculares, del mismo modo que la tutoría es más amplia que la Hora de Tutoría. La labor tutorial se prolonga y consolida en la interacción constante que se produce entre los diversos miembros de la comunidad educativa y los estudiantes, en diferentes circunstancias y momentos educativos.

✓ **El Desarrollo Humano**

La definición de tutoría del DCN nos señala que esta se realiza en la perspectiva del desarrollo humano. Al hablar de desarrollo humano en el campo de la orientación educativa, nos referimos al proceso de desarrollo que las personas atravesamos desde la concepción hasta la muerte, caracterizado por una serie de cambios cualitativos y cuantitativos. Estos cambios, que afectan diferentes dimensiones personales, son ordenados, responden a patrones y se dirigen hacia una mayor complejidad, construyéndose sobre los avances previos. Se trata de un complejo proceso de interacción y construcción recíproca entre la persona y sus ambientes, a lo largo del cual se

produce una serie de oportunidades y riesgos, por lo que puede tomar diferentes direcciones.

✓ **La Relación Tutor-Estudiante**

A lo largo de nuestra vida, las relaciones que establecemos con las demás personas constituyen un componente fundamental de nuestro proceso de desarrollo. Es también gracias a los otros que llegamos a ser nosotros mismos. En este sentido, nuestros estudiantes requieren de adultos que los acompañen y orienten para favorecer su desarrollo óptimo. Por ello, la tutoría se realiza en gran medida sobre la base de la relación que se establece entre la o el tutor y sus estudiantes. El aspecto relacional es, por excelencia, el que le otorga su cualidad formativa.

2.2. BASE CONCEPTUAL

2.2.1. Clima Organizacional

a) Concepción del Clima

Hinojosa, (2010, p. 07), El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. **Schneider, (1975)**.

Álvaro, (2003, p. 95). Es una percepción que se tiene de la organización del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización.

Pintado, (2007, p. 187), vierte que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima.

En consecuencia, puede considerarse, que el concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador .Incluye numerosas variables: buenas relaciones, participación, cooperación, tolerancia, flexibilidad, estilo de liderazgo y características de la comunidad en la que está inserto el centro educativo

b) Definición del Clima Organizacional

El clima organizacional es la columna vertebral de la organización educativa, ya que se trata de cómo es percibido el ambiente de trabajo, y en función de eso los docentes actúan.

Barriga, (2016, p. 50), un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que relación en la conducta de los empleados.

El clima organizacional es la columna vertebral de la organización educativa, ya que se trata de cómo es percibido el ambiente de trabajo, y en función de eso los docentes actúan. El clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico”. **Brunet y Schilman (2005, p. 12)**.

Por otro lado, **Dolly, (2007, p. 69)**, refiere que es “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores”.

Finalmente, **Marchart (2006, p. 134)**, explica que el clima organizacional “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional”.

b) Tipos del Clima Organizacional

Lickert, citado por los teóricos **Gan y Berbel (2007, p. 195)**, “definen cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo: clima de tipo autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo del grupo”.

En cambio para **Luengo, (2013, p. 29-33)**, son diversos los tipos de clima organizacional, todo depende del estilo de liderazgo y de las percepciones que tenga el personal de la institución, que a continuación se detallan:

❖ Clima Autoritario

En este tipo de clima el director es impositor de normas. Para, **Lickert**, citado por **Gan y Berbel (2007, p. 195)**, “la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”. En este sentido, casi no existe el trabajo en equipo, la toma de decisiones es exclusiva del directivo, los docentes acatan las órdenes, pero algunas veces realizan comentarios gracias al desacuerdo por no poder participar en la planificación de las actividades de la institución, ya que todo lo decide la dirección.

Por otro lado, **Fernández y Gutiérrez (2005, p. 120)**, “es asociado con organizaciones burocráticas y rígidas cuyo funcionamiento es muy dependiente de las consignas de la dirección y poco sensible a la

participación, el ejercicio de la autonomía y los intercambios de información y apoyo”. Este tipo de clima organizacional, se basa en la desconfianza del directivo hacia el personal docente, por lo que en ocasiones, suele ocasionar insatisfacción y una baja motivación en el trabajo, ya que todo depende de lo que diga el director. Otro tipo de clima es el participativo, el cual será ampliado a continuación.

❖ **Clima Participativo**

Es uno de los más favorables para las organizaciones, en él se toma en consideración la opinión de los miembros del personal docente y las comunicaciones con el directivo fluyen. Para **Lickert**, citado por **Gan y Berbel (2007, p. 195)**, “se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación”. En este tipo de clima, se observa un directivo capaz de confiar en los docentes ya que probablemente ha realizado determinado curso de capacitación hacia ellos, o constantemente organiza conversatorios en los que todos participan y se dan las instrucciones precisas acerca de cómo realizar las tareas.

De la misma manera, **Fernández y Gutiérrez (2005, p. 120)**, explican que el clima participativo “tiende a asociarse con organizaciones favorecedoras de la interacción, la autonomía y la participación, lo que las hace normalmente más flexibles y sensibles al cambio”. En este caso, el líder, el cual es el director, debe seguir una administración más participativa para obtener ideas y debe hacer participar a los docentes en

el establecimiento de los objetivos y la solución de los problemas, así ganan más experiencia en el trabajo.

❖ **Clima Cooperativo**

Suele ser un estilo de ayuda mutua, de interacción social en equipos de trabajo. Para, **García (2002, p. 396)**, “crear un ambiente donde los empleados se sientan útiles y necesarios; saben que este aporta a la organización por lo que les resulta fácil aceptar y respetar su papel y lo ven como colaborador y no como jefe”. Esto se logra cuando el director actúa como entrenador que capacita a su equipo de trabajo por lo que el personal docente responde con gran sentido de responsabilidad. En este orden de ideas, el ambiente cooperativo, contribuye a que cada docente se sienta útil dentro de la institución, así tratan de organizarse y cada uno, bajo la gerencia del director, realiza determinada labor, pero a diferencia de los otros tipos de clima, en este el director observa el proceso educativo, pero a la vez ayuda a los docentes a cumplir con sus actividades, permitiendo además, que cada uno realice contribuciones con el otro.

Asimismo, **Mosley, Megginson y Pietri (2005, p. 224)**, sostienen que “el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común”. Con ella, el director logra conducir a los docentes a que se relacionen con base a un sistema de confianza y de respeto, lo que fortalece el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Asimismo, el compromiso conlleva a mejorar la situación laboral, si el director logra que el personal docente

se comprometa, esto favorecerá el ambiente de trabajo en la organización.

c) Dimensiones del Clima Organizacional

Suelen ser diversos:

❖ **Dimensión Comunicación Interpersonal**

Comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes". **Fonseca, (2008).**

La comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos **Certo, (1984):**

✓ **Fuente / Codificador**

La fuente /codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.

✓ **Señal**

La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.

✓ **Decodificador / Destinatario**

Es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado.

La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador /destinatario se denomina destinatario o destino.

❖ **Dimensión Autonomía para Toma de Decisiones**

Kant, (2008), la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo. Debemos entender que la Heteronomía significa una falta de autoridad imperativa, que es la fuente de todos los principios espurios.

Kohlberg, (2013), plantea dilemas morales a diferentes adultos y ordenando las respuestas. Sus estudios recogieron información de diferentes latitudes (EE.UU, Taiwán, México) para eliminar la variabilidad cultural, y se centraron en el razonamiento moral, y no tanto en la conducta o sus consecuencias. De esta manera, Kohlberg estableció

tres estadios de moralidad, cada uno de ellos subdividido en dos niveles. Se leen en sentido progresivo, es decir, a mayor nivel, mayor autonomía. Estadio pre convencional: las normas se cumplen o no en función de las consecuencias.

Nivel 1: Orientación Egocéntrica. La norma se cumple para evitar un castigo (ejemplo: no le pego a mi compañero de pupitre porque si no me castigan).

Nivel 2: Orientación Individualista. La norma se cumple para obtener un premio (ejemplo: hago mis tareas escolares porque así mis padres me compran una moto). Estadio convencional: las normas se cumplen en función del orden establecido.

Nivel 3: Orientación Gregaria. La norma se cumple para satisfacer a los demás (debo ser buen chico para que mis padres se sientan orgullosos de mí).

Nivel 4: Orientación Comunitarita. La norma se cumple para mantener el orden social (debo cumplir con mi función dentro de la sociedad). Estadio pos convencional: las normas se cumplen en función de la aceptación individual y de los valores que comportan.

Nivel 5: Orientación Relativista. La norma se cumple en función de un consenso, y no se pueden desobedecer (debo respetar las normas en beneficio común y en función de un consenso voluntario).

Nivel 6: Orientación Universalista. La norma se cumple cuando respetan valores universales, y si no, se desobedecen (cualquier acción se basa en el respeto de la dignidad de los demás, o de lo contrario es legítima la desobediencia).

Kohlberg, afirma que los niños viven en el primer estadio, mientras que apenas un 20 % de los adultos llegan al nivel 5, y solamente un 5 % alcanza el nivel 6. A pesar de las críticas contra el modelo de Kohlberg, hoy en día goza de amplio consenso y reconocimiento.

❖ **Dimensión Motivación Laboral**

Según **Robbins, (2008, P.100)**, la motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo”. Con respecto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal.

Para, **Stoner y Freeman, (1996, p.45)**, el proceso de motivación se considera: El proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida.

La motivación es: “Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” **Coontz, (1998, p. 571)**.

Mientras tanto, **Huamani, (2015, p. 32-35)**, en base a los autores mencionados, se postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

❖ **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

❖ **Responsabilidad (empowerment)**

Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.

❖ **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

❖ **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

❖ **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

❖ **Cooperación**

Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

❖ **Estándares**

Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

❖ **Conflictos**

Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

❖ **Identidad**

Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

d) Importancia del Clima Organizacional

Según, **Contreras (2015, p. 16-17)**, es sabido que el clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su productividad, es por ello que la medición y análisis del mismo han cobrado vigencia, ya que a través de estrategias de mejora es posible contar con un clima sano, coincidiendo con lo expuesto, **Robbins y Coulter (2005)**, afirman que es importante diagnosticar el clima organizacional ya que el mismo incide en

la productividad, ausentismo, niveles de rotación, sentido de pertenencia y en satisfacción la satisfacción laboral. Por su parte

Hunt (1993), el Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un clima laboral estable, es un factor intangible que representa una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que la misma forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

e) Funciones del Clima Organizacional

Nombre del Objetivo	Descripción
Esprit	Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, reconocimiento positivo más que sanciones.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo.
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no

	tener que estar consultando todas sus decisiones.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Hinojosa, Claudio (2010, p. 13)

f) Factores que inciden en el Clima Organizacional

Son aquellos agentes que inciden en el ambiente de trabajo de una institución educativa. Según, **Martínez (2003, p. 70)**, “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.”. En este contexto, el clima organizacional depende en cierto modo, del estilo de liderazgo utilizado por el director, de las políticas y los valores existentes, estructura organizacional de la institución educativa, características de los docentes, entre otros.

Los factores que inciden en el clima organizacional son el liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales, los cuales a continuación se detallan:

❖ Liderazgo Directivo

De Faria (2006, p. 143), el liderazgo “maximiza la implicación de todos en la tarea, el problema a resolver, y permite la coparticipación más activa y más responsable”. Con este tipo de liderazgo, el gerente transfiere responsabilidades al personal docente, permite el trabajo y la toma de decisiones cooperativas, logrando la participación de todos los miembros del plantel. Se trata de saber manejar aquellas situaciones de

cambio mediante la comunicación con el equipo docente, para que cada quien asuma su responsabilidad, supone fijar una orientación, desarrollar o facilitar la visión de la institución y lograr el cumplimiento de ésta mediante la motivación hacia el personal docente.

El estilo de liderazgo tiene un gran impacto en la integración del grupo. El líder formal podrá convertirse también en el líder informal si su estilo de dirección no representa un reto para los miembros, sino un apoyo para la satisfacción de los objetivos grupales. Una comunicación adecuada con los miembros del grupo tiende a reducir la incertidumbre, a clarificar las tareas y a favorecer la coordinación. **Soria (2007, p. 186).**

❖ **Comunicación**

Es la transmisión de mensajes entre el directivo y los docentes. En este orden de ideas se puede citar a, **Lussier y Achua (2005, p. 174)**, que expresan que la comunicación es “el proceso que consiste en transmitir información y significado”. Por lo tanto, es un proceso en el que el contenido del mensaje emitido por el director es importante que sea entendido por los docentes, por ello es necesario el adecuado feedback. De este modo, uno de los aspectos o factores básicos en cualquier ambiente de trabajo indiscutiblemente es la comunicación que sus miembros sostengan. De allí que, este es un proceso de transmisión de información, que para cada docente significará a lo mejor algo distinto, por ello, el director debe lograr que la información llegue a todos pero, de la misma manera.

La comunicación es la que: a) garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución,

b) incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones, c) proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas, d) proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos, e) una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos. **Chiavenato (2006, p. 110).**

Finalmente, **Sanz (2005, p. 15)**, explica que el director “es consciente de la importancia de la expresión oral como instrumento de trabajo y de relación social, participa en reuniones, se concentra en el mensaje, escucha a los demás...”. Por lo que, el director al comunicarse con los docentes le concede la importancia que merece, no solamente a él como persona sino también a lo que dice y hace dentro del plantel. La comunicación es un proceso social, en el que incluyen sentimientos, situaciones, emociones, las cuales deben ser planamente entendidas por todos. Otro factor importante son las relaciones interpersonales.

❖ **Relaciones Interpersonales**

Son las interrelaciones que se establecen a fin de complementar información, estrechar vínculos amistosos en el trabajo, entre otros aspectos. **Para, Valls (2006, p. 70)**, quien recomienda para lograr excelentes relaciones interpersonales: “buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás, ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar discusiones”. Por lo antes planteado, el director, debe fomentar adecuadas relaciones interpersonales con el personal docente que dirige, mostrar apoyo en las

actividades que realizan, hacer críticas constructivas, fomentar la armonía en las actividades escolares.

Por su parte, **Ocampo y Vázquez (2006, p. 95)**, refieren que “la relación interpersonal... tiene sus niveles altos y sus niveles bajos...gracias a esas variaciones vive sus momentos de exaltación, lo que hace que la relación sea más efectiva y más interesante” Por lo tanto, es de esperar que como seres humanos, en cualquier momento va a existir algún desacuerdo, todo ello contribuye a que el clima organizacional se perfeccione, cambie, tome nuevos rumbos, en beneficio del colectivo escolar.

g) Satisfacción Laboral

Para, **Villagra (200, p.181-182)**, existen algunos factores que pueden explicar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y que generalmente son externos al empleado, tales como salario, incentivos, infraestructura y ambiente de trabajo, etc. La satisfacción laboral también guarda relación con las actitudes del empleado con respecto al entorno. Entonces al igual que las actitudes, predispone a la persona a comportarse de una determinada manera. Por lo tanto, la satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo, en otras palabras, si los empleados de una empresa están insatisfechos.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionado al clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral.

Los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones, compensaciones y políticas de ascensos deben ser justos, no ambiguos sí equitativos y deben estar acorde a sus expectativas. **Pintado, (2011, p.269).**

2.2.2.Labor Tutorial Docente

a) Definición del TOE

La tutoría se define como la atención continua y permanente que hace el profesor; en coordinación con el resto de profesores, con la intención de conocer a fondo y ayudar u orientar personal, y académicamente a cada alumno en función de sus características, intereses y necesidades personales. **Comezán, (2013, p. 30).**

El Ministerio de Educación (MED), considera también que la tutoría forma parte de la orientación educativa y la define de la siguiente manera: “Es una modalidad de orientación educativa.

De acuerdo al Diseño Curricular Nacional, ésta es concebida como “Un servicio de acompañamiento socio afectivo, cognitivo y pedagógico a los estudiantes. Es parte del desarrollo curricular y aporta al logro de los aprendizajes y a la formación integral, en la perspectiva del desarrollo humano” **MINEDU, (2005, p. 23).**

b) Labor Tutorial

Según **Publicaciones Didacticas.com N° 32 (2012, p. 301)**, la labor tutorial se considera parte inherente de la acción educativa e inseparable del proceso de enseñanza aprendizaje, es algo nuevo en nuestro país.

Según **Méndez y Otros (2006, p. 05)**, el profesor o maestro puede orientar al alumno o al grupo con intervenciones que realice, más allá de su específica actividad docente, es decir, el profesor debe asumir dos roles:

- ❖ El de docente de su asignatura o área.

- ❖ El de tutor orientador.

En consecuencia, **Rodríguez (1997)** asigna al orientador el rol de agente de cambio con el fin de facilitar el cambio de la escuela en una organización de calidad. Trasladando estas funciones al tutor, le obligaría a lo siguiente:

- ❖ Facilitar la comunicación.

- ❖ Facilitar un clima de confianza.

- ❖ Facilitar el trabajo en equipo.

- ❖ Asunción de liderazgo.

- ❖ Adopción de estrategias de resolución de problemas.

- ❖ Implicación en la toma de decisiones.

- ❖ Dinamizar la cultura de calidad.

c) **Objetivos de la TOE**

Comezán, (2013, p. 42-43). Según la normatividad se definen los siguientes objetivos principales de la tutoría:

- ❖ Atender las necesidades afectivas, sociales, y cognitivas de los estudiantes a lo largo de su proceso de desarrollo.

- ❖ Establecer un clima de confianza y relaciones horizontales entre el tutor y los estudiantes, para que se den las condiciones que permitan a los estudiantes acercarse a su tutor, o a otros docentes, cuando lo necesiten.

- ❖ Generar en el aula un ambiente óptimo, donde se favorezcan las relaciones interpersonales caracterizadas por la confianza y el respeto, que permita la participación activa, expresión sincera y libre de los niños.

d) Características de la Acción Tutorial

Comezán, (2013, p. 51-53). Según el modelo aplicado que sería muy similar al de tutores de clase, y esta tendría las características siguientes o pretende ser:

- ❖ **Formativa**, ya que se ayuda a los estudiantes a que adquieran competencias, capacidades, habilidades, valores y actitudes para enfrentar las exigencias y dificultades que se presentan en su desarrollo.
- ❖ **Preventiva**, porque se busca desarrollar factores protectores y disminuir los factores de riesgo. Trata de anticiparse a los problemas mediante estrategias útiles que el estudiante podrá utilizar para enfrentarlos.
- ❖ **Permanente**, porque, el estudiante recibe apoyo durante todo su recorrido educativo, para manejar las situaciones propias de su proceso de desarrollo.
- ❖ **Es personalizada**, ya que busca brindar la debida atención personal a cada estudiante. El desarrollo de las personas es un proceso complejo, en el que encontramos patrones comunes y previsibles, pero hay también factores hereditarios, ambientales, sociales y culturales, que hacen único y particular a cada estudiante.
- ❖ **Es integral**, porque se promueve la formación total de los estudiantes como personas, atendiéndolos en todas sus dimensiones: físico, cognitivo, afectivo, social y moral.
- ❖ **Es inclusiva**, porque, asegura que todos los estudiantes, sin distinción alguna, reciban orientación y acompañamiento, ya que todas las secciones cuentan con un tutor y disponen de la hora de tutoría.

- ❖ **Es recuperadora**, puesto, que en el caso de que surjan dificultades en los estudiantes, la relación de soporte y apoyo que brinda el tutor permite disminuir su impacto, además permite detectarlas tempranamente e intervenir oportunamente disminuyendo riesgo de complicaciones.
- ❖ **No es terapéutica**, ya que no consiste en dar terapia a los estudiantes con dificultades. El tutor es un soporte y apoyo que acompaña al estudiante a en su proceso formativo, no a darle algún tipo de tratamiento, cual psicólogo.

e) Modalidades de Trabajo de la TOE

Comezán, (2013, p. 53-55). Con respecto a la tutoría se distinguen dos modalidades:

❖ **Tutoría Grupal (La hora de tutoría):**

La tutoría grupal consiste en el encuentro grupal de los estudiantes y su tutor, y de los estudiantes entre sí, en un clima de confianza y respeto que propicie el crecimiento personal y grupal, así como el desarrollo de actitudes y valores que favorezcan el interés por el otro y el trabajo colaborativo. Asimismo, constituye un espacio de orientación y acompañamiento flexible, puesto que debe responder y adaptarse a las necesidades de los estudiantes. Se realiza a través de actividades interactivas, las que estarán organizadas en una programación básica, que el tutor podrá modificar cuando así lo exijan las necesidades del grupo.

La sesión grupal de tutoría está a cargo del docente tutor, quién brinda acompañamiento y orientación grupal en un marco de relaciones de confianza y respeto. Este espacio permite al docente tener un conocimiento más profundo de sus estudiantes y orientar, acompañar e

influir positivamente en ellos, para favorecer su crecimiento personal y social.

La hora de tutoría, se encuentra normada para los tres niveles de la EBR.

No obstante, existen otros espacios importantes para acompañar y orientar a los estudiantes, como el momento de entrada, de recreos, el desarrollo de las áreas curriculares, y la tutoría individual.

❖ **Tutoría Individual**

La tutoría individual es definida también como un espacio de diálogo, en el que el tutor puede conocer y orientar al estudiante en aspectos de índole más personal. Posibilita que el estudiante sepa y sienta que cuenta con una persona dispuesta a apoyarlo, a reforzar su autoestima y seguridad personal. En ese sentido, el tutor se constituye en un soporte esencial para cada niño.

Esta modalidad de la tutoría se desarrolla en los casos en que los estudiantes requieren apoyo en función de sus necesidades particulares, no siendo conveniente un abordaje grupal. A diferencia de la anterior modalidad, no se encuentra considerada formalmente en la normatividad, cada tutor la realiza como no, de acuerdo a su disposición. No obstante, encontramos también tutores muy identificados con su aula que dedican tiempos y espacios personales para realizar esta modalidad de orientación y acompañamiento a sus estudiantes.

No se encuentra normada, por lo cual es el espacio que revaloriza al docente tutor en su función como verdadero educador y maestro.

f) Áreas de la TOE

Comezán, (2013, p. 47-51). Las áreas de la tutoría son diferentes a las áreas curriculares, son más bien ámbitos temáticos que nos permiten atender los diversos aspectos del proceso de desarrollo de los estudiantes, y poder realizar la labor de acompañamiento **MINEDU, (2005).**

Las áreas de la tutoría buscan en general, aportar al logro de las competencias, capacidades y actitudes consideradas en las áreas curriculares. De allí que encontremos temáticas comunes, puesto que el proceso de desarrollo de los estudiantes es uno solo, y porque dichas áreas se encuentran íntimamente relacionadas entre sí, y por lo tanto, su tratamiento será interdependiente.

De acuerdo al reglamento de educación básica regular (artículo 34º) y el Diseño Curricular Nacional, la labor tutorial se desenvuelve en siete ámbitos:

❖ Área Personal-Social

Busca favorecer el desarrollo de una personalidad saludable y equilibrada, que le facilite actuar con plenitud y eficacia en su entorno social.

En ese sentido, las temáticas a desarrollar en la hora de tutoría debe propiciar la reflexión, y procesar diversas situaciones de la vida cotidiana, potenciando el desarrollo de ciertas capacidades, competencias y habilidades trabajadas en las áreas curriculares, de manera especial en las áreas personal social y comunicación integral.

❖ Área Académica

Se busca apoyar y guiar a los estudiantes para que logren buen rendimiento en sus actividades escolares. Por ello, es necesario que se les

enseñe a los estudiantes a reconocer sus logros y dificultades. A partir de lo cual se ofrecerá a los estudiantes la posibilidad de conocer y desarrollar sus capacidades para la construcción de aprendizajes, fomentando habilidades y actitudes que les permita optimizar su propio proceso de aprendizaje.

En algunos casos será necesaria la derivación pertinente si se trata de una dificultad de aprendizaje.

❖ **Área de Salud Corporal y Mental**

Se busca promover hábitos, actitudes y prácticas acordes con estilos de vida saludable, entendiendo que la salud refiere el completo estado de bienestar físico, mental y social, desde una visión integral de la salud.

Por lo tanto, las sesiones de tutoría, también deben desarrollar temáticas como: nutrición, promoción de hábitos de higiene, de la actividad física y la salud mental, como formas en que se expresan las actitudes de autocuidado y autovaloración.

❖ **Área Vocacional**

Se busca ayudar a partir de las sesiones de tutoría y de la labor tutorial en general, incluida las áreas curriculares ir construyendo en los estudiantes, incluso desde el nivel primaria, un proyecto de vida acorde con sus aspiraciones, sus características personales y las oportunidades que le ofrece el contexto. Este proceso de construcción favorecerá el desarrollo del estudiante y lo pondrá en mejores condiciones para realizar progresivamente sus metas.

❖ **Área de Ayuda Social**

Las áreas curriculares de personal social y educación religiosa, son las áreas que buscan que el estudiante tome conciencia de su papel como ser social y que forma parte de una naturaleza que deben cuidar, y la tutoría en este sentido, busca potenciar todo lo aprendido, logrando que estudiantes se motiven y participen reflexivamente en acciones solidarias y de bien común en la familia, la escuela o la comunidad.

❖ **Área de Cultura y Actualidad**

Se busca promover en los estudiantes a través de la acción tutorial el interés y la motivación por conocer lo que sucede a su alrededor, en otras realidades, otras vivencias y otras personas. Por lo cual se hace necesario que el estudiante se implique con su entorno, local, regional, nacional y mundial a través del conocimiento de los principales hechos que van sucediendo.

❖ **Área de Convivencia y Disciplina Escolar**

Para la acción tutorial, promover esta área es el resto más grande, ya que no solo es necesario lograr un ambiente democrático y saludable con los estudiantes, sino como toda la institución educativa. Se busca generar condiciones para desarrollar relaciones democráticas y armónicas en el aula entre estudiantes, entre docentes, entre estudiantes y autoridades, basadas en el respeto y aprecio a las personas.

En ese sentido el tutor velará porque los acuerdos de convivencia del aula sean claros, coherentes y sean conocidos por todos los estudiantes de la sección y docentes que trabajan con ella; se preocupará que estas

normas sean planteadas a partir de la reflexión y el consenso y que sean fruto del diálogo, la participación y la discusión.

g) El Perfil del Docente Tutor

Según **M. Müller (2001)**, el docente que desarrolle esta función debería:

- ❖ Interesarse por los seres humanos y por atender sus problemáticas.
- ❖ Reconocer y respetar a cada ser humano como único y distinto.
- ❖ Recibir y contener empáticamente las problemáticas individuales, grupales e institucionales.
- ❖ Mantener una distancia óptima respecto a las problemáticas atendidas, sin involucrarse personalmente en las mismas y sin escudarse en una lejanía defensiva.
- ❖ Aceptar el conflicto individual, grupal e institucional como aspectos integrantes del aprendizaje.
- ❖ Conocer los propios límites y solicitar ayuda para afrontar situaciones difíciles, tanto en lo personal como en lo estrictamente profesional.
- ❖ Proseguir en forma continua la propia formación profesional.

h) Labor Tutorial en Educación Superior

La tutoría en educación superior es un elemento de la función docente, que se considera parte inherente de la acción educativa e inseparable del proceso de enseñanza aprendizaje que es algo nuevo en nuestro país y por ende en educación superior.

Siguiendo a **Álvarez y Bisquerra (2006)** podemos determinar los siguientes principios en relación a la actividad tutorial en educación superior:

❖ Principio de Planificación

La tutoría es una actividad planificada, sistemática y continuada a lo largo de la escolaridad del sujeto, lo que implica una concreción de los objetivos que se espera alcanzar, que irán siempre en base a las necesidades detectadas. El documento que especifica lo que cada curso se propone realizar en materia de tutoría, detallando trimestres y sesiones necesarias para cada una de las actividades es el Plan de Acción Tutorial, (PAT).

❖ Principio de Prevención

Se trata de anticiparse en la medida de lo posible al conflicto, es decir, la tutoría debe tener un carácter proactivo.

❖ Principio de Sistematización

La acción tutorial es un sistema donde no sólo se debe centrar el alumno y el profesor, sino que hay más agentes implicados (el resto de profesorado, la familia, los amigos del alumno en cuestión, etc.)

❖ Principio de Curricularidad

La acción tutorial debe estar integrada en el currículo formando parte de las distintas materias que conforman el mismo. Por ejemplo, si queremos trabajar las técnicas de trabajo intelectual (el resumen, el esquema, el subrayado...) no hay nada más práctico que aplicarlo y trabajarlo desde diferentes materias, y no con textos descontextualizados preparados solo para la hora de tutoría.

❖ Principio de Cooperación

Es necesario que haya una coordinación por parte de los implicados en el PAT. El PAT debe ser discutido y consensuado entre el profesorado ya

que su planificación no es rígida ni inamovible, sino que debe concebirse como un instrumento permanentemente inacabado y en continua revisión.

❖ **Principio de Desarrollo Personal**

- ❖ Ha de estar dirigida a todos los niveles del desarrollo integral del alumno, a nivel mental, emocional, académico, social, físico...

❖ **Principio de Intervención Social**

La intervención no se limitará al sujeto, sino que abarcará el medio social en el que esté inmerso. Los tutores tienen que coordinarse con la familia del alumno así como con otros sectores que influyan en su entorno, como los profesores particulares, los monitores de las extraescolares, etc.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.3.1. Clima

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. **Hinojosa, (2010, p. 07).**

2.3.2. Clima Organizacional

El clima institucional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte hay definiciones que refieren al clima institucional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción y la

otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional. **Crespín, (2012, p. 16).**

2.3.3. Psicopedagogía

Es un proceso de ayuda continuo y sistemático, dirigido a todas las personas, en todos sus aspectos, poniendo un énfasis especial en la prevención y el desarrollo (personal, social y de la carrera), que se realiza a lo largo de toda la vida, con la implicación de los diferentes agentes educativos (tutores, orientadores, profesores) y sociales (familia, profesionales y para profesionales). **Boza y Otros (2001, p. 20).**

2.3.4. Organización

La organización es como un sistema de seres humanos. Sin embargo, desde la perspectiva de otros autores la “organización” consiste en crear un diseño de puestos individuales, departamentos dentro de la organización y procesos para integrarlos y alcanzar las metas de la empresa. **Crespín, (2012, p. 11).**

2.3.5. Tutoría

Es una modalidad de la orientación educativa. Concebida como “un servicio de acompañamiento socio afectivo, cognitivo y pedagógico de los estudiantes. Es parte del desarrollo curricular y aporta al logro de los aprendizajes y a la formación integral, en la perspectiva del desarrollo humano”. **MED (2005, p. 23).**

2.3.6. Liderazgo

Es la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos. En la administración educativa se constituye en la función de conducir, guiar, dirigir, a los colaboradores sobre la base de la fuerza de las ideas, del carácter,

del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos. **Crisólogo, (1999, p. 266).**

2.3.7. Dirección

Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. **Cortés, (2009, p. 20).**

2.3.8. Comunicación

Referido a la transmisión de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas. Relación entre individuos encaminada a la transmisión de significados mediante el empleo del lenguaje, la mímica, los ademanes, las actitudes, etc. **Crisólogo, (1999, p. 76).**

2.3.9. Relaciones Interpersonales

Implica tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales. En estas relaciones desempeña un papel esencial las relaciones maestro alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase. **Valdés, (2009, p. 69).**

2.3.10. Motivación

Comúnmente: acción de motivar, es decir, de suministrar uno o varios motivos.

En pedagogía la motivación es el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica. Motivar es predisponer al alumno hacia lo que se quiere enseñar; es llevarlo a participar activamente en los trabajos escolares. **Crisólogo, (1999, p. 306).**

2.3.11. Emocionalidad

Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos (...), constituyen la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento. **Valdés, (2009, p. 66).**

2.3.12. Capacidad Pedagógica

La actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas. **Valdés, (2009, p. 61).**

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Análisis e Interpretación de los Datos

Con la ayuda de la ciencia estadística, se procesaron los Resultados del Test Aplicado a los 32 docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017.

Los Instrumentos de recolección de información fueron de naturaleza cualitativa y construida específicamente para las diferentes personas observadas o entrevistadas, lo cual nos permitió retratar las múltiples realidades.

Finalmente los datos obtenidos de la muestra se presentan en cuadros estadísticos, para luego hacer el análisis desde el punto de vista estadístico y la interpretación correspondiente, información que también se resume en gráficos estadísticos.

Toda esta presentación se efectúa en relación de cada una de las preguntas con sus respectivas variables, asegurando la relación y coherencia, tal como exige la investigación científica.

CUADRO N° 01

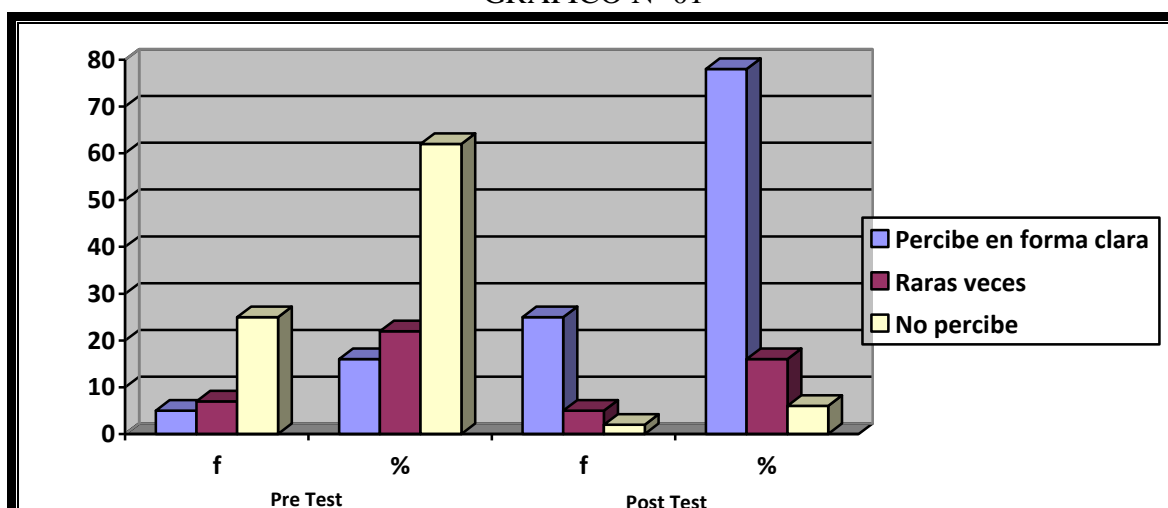
PERCEPCIÓN DEL ESTUDIANTE

¿Percibe al estudiante como individuo?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Percibe en forma clara.	05	16	25	78
Rara vez	07	22	05	16
No percibe	20	62	02	06
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 01



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 01

De los 32 docentes tutores, en la prueba pre test el 16% percibe en forma clara, el 22% lo percibe raras veces y el 62% no percibe al estudiante como individuo; mientras tanto en la prueba post test se observa que el 78% de tutores percibe en forma clara y solo 16% lo percibe raras veces y un 06% aun no percibe. De los resultados presentados anteriormente podemos afirmar que la dimensión capacidades personales tuvo un efecto positivo después de las acciones realizadas para la labor tutorial docente de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2018.

CUADRO N° 02

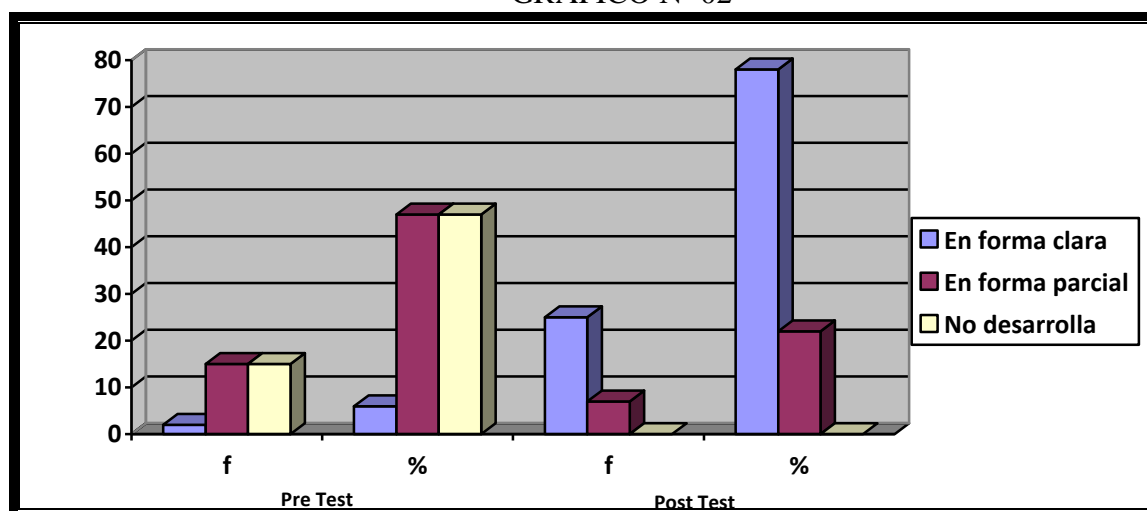
DESARROLLO DE AUTOESTIMA Y AUTONOMIA

¿Ayuda a desarrollar la autoestima y la autonomía en los estudiantes?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	f	%
En forma clara.	02	06	25	78
En forma parcial	15	47	07	22
No desarrolla	15	47	00	00
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 02



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 02

En la prueba pre test solo el 06% ayuda a desarrollar en forma clara la autoestima y la autonomía en los estudiantes, el 47% lo hace en forma parcial y 47% de docentes tutores no ayuda a desarrollar; posteriormente después de la aplicación de la propuesta, la dimensión de capacidad personal tuvo un efecto positivo en la prueba post test, donde se observa claramente que el 78% de docentes tutores han superado este problema, concordante con la teoría de sistemas de organización de Likert.

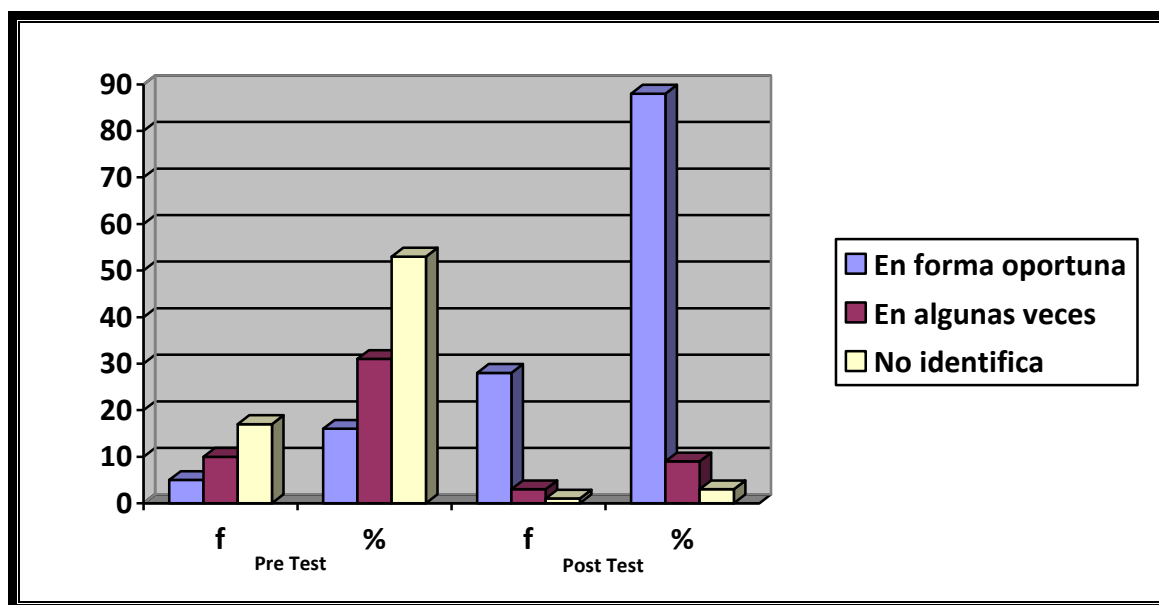
CUADRO N° 03
RASGOS PERSONALES

¿Identifica los rasgos personales de los estudiantes?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	f	%
En forma oportuna	05	16	28	88
En algunas veces	10	31	03	09
No identifica	17	53	01	03
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 03



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 03

En el pre test solo el 16% de docentes tutores lo identifica en forma oportuna, el 31% en algunas ocasiones y el 53% no identifica; mientras tanto en la prueba post test se observa que el 88% de docentes tutores identifica en forma oportuna y permanente. Esto se debe a la aplicación de talleres sobre la labor tutorial docente, teniendo en cuenta la teoría de aprendizaje social de Bandura.

CUADRO N° 04

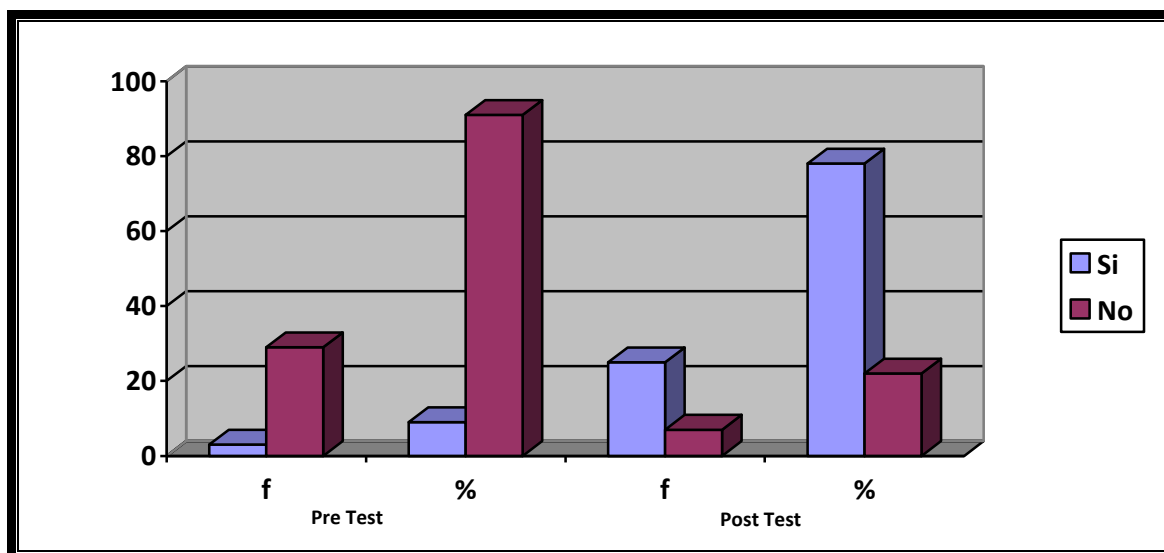
HABILIDADES PERSONALES Y EMOCIONALES

¿Identifica las habilidades personales y emocionales?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	f	%
Si	03	09	25	78
No	29	91	07	22
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 04



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 04

De los 32 docentes, en la prueba pre test solo el 09% de docentes tutores tiene capacidad para identificar las habilidades personales y emocionales del estudiante; luego de la aplicación de talleres sobre capacidades personales en la prueba post test se observa claramente que el 78% de docentes tutores han mejorado y aun el 22% languidece de la misma, con lo cual queda demostrado que la Taxonomía de Tagiuri mejora la labor tutorial en la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”.

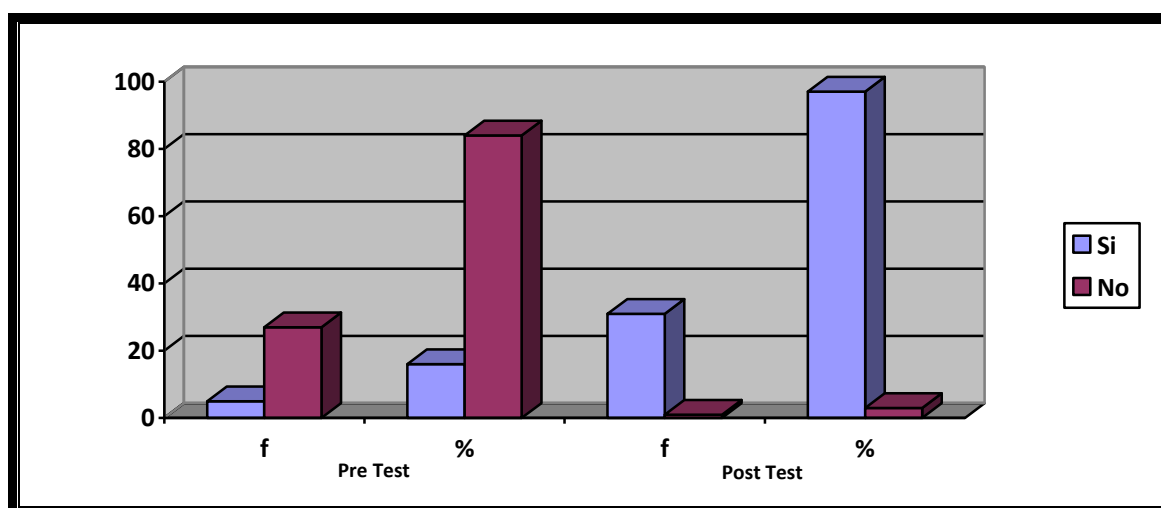
CUADRO N° 05
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

¿Maneja estrategias de aprendizaje?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	F	%	f	%
Si	05	16	31	97
No	27	84	01	03
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 05



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 05

En un inicio durante la aplicación de la prueba pre test se logra observar que solo el 16% de docentes tutores maneja estrategias de aprendizaje y un 84% no maneja; posteriormente después de haber aplicado las actividades de estudio se observa cambios contundentes en la prueba post test, donde el 97% de los docentes tutores maneja estrategias de aprendizaje. De los resultados presentados podemos afirmar que la dimensión capacidad académica tuvo un efecto positivo en la labor tutorial sustentado en la teoría de sistemas de organización de Likert.

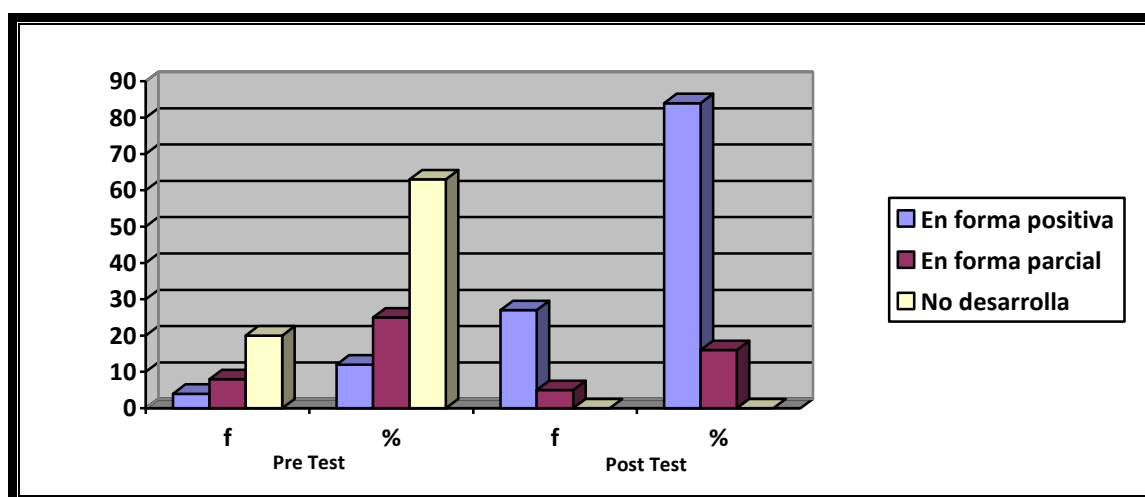
CUADRO N° 06
COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

¿Desarrolla las competencias y capacidades?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
En forma positiva	04	12	27	84
En forma parcial	08	25	05	16
No desarrolla	20	63	00	00
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 06



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 06

Durante la aplicación de la prueba pre test solo el 12% posee capacidad para desarrollar las competencias y capacidades, mientras tanto el 25% lo hace en forma parcial y el 63% no posee dicha capacidad; luego de la aplicación de los talleres se puede notar avances importantes en la prueba post test, donde se observa claramente que el 84% de docentes tutores posee capacidad y aun el 16% lo hace en forma parcial, concordante con los aportes teóricos sobre la labor tutorial docente.

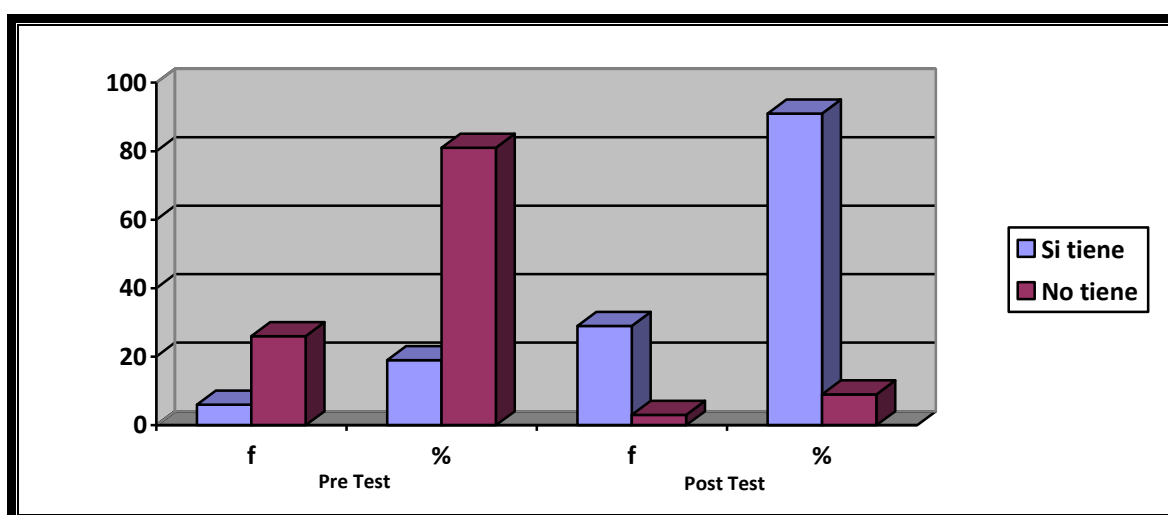
CUADRO N° 07
VOCACIÓN PEDAGÓGICA

¿Tiene vocación pedagógica?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Si tiene	06	19	29	91
No tiene	26	81	03	09
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 07



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 07

En el cuadro 07, en la prueba pre test el 19% de docentes tutores tiene vocación pedagógica, y el 81% no tiene, asumiendo que no tiene mucha importancia. Luego con el desarrollo de los talleres se obtiene datos formidables en la prueba post test con un 91% de docentes tutores muestran tener vocación pedagógica durante la labor tutorial concordante con la dimensión capacidad académica y el planteamiento teórico del MED a través del Manual de Tutoría y Orientación Educativa.

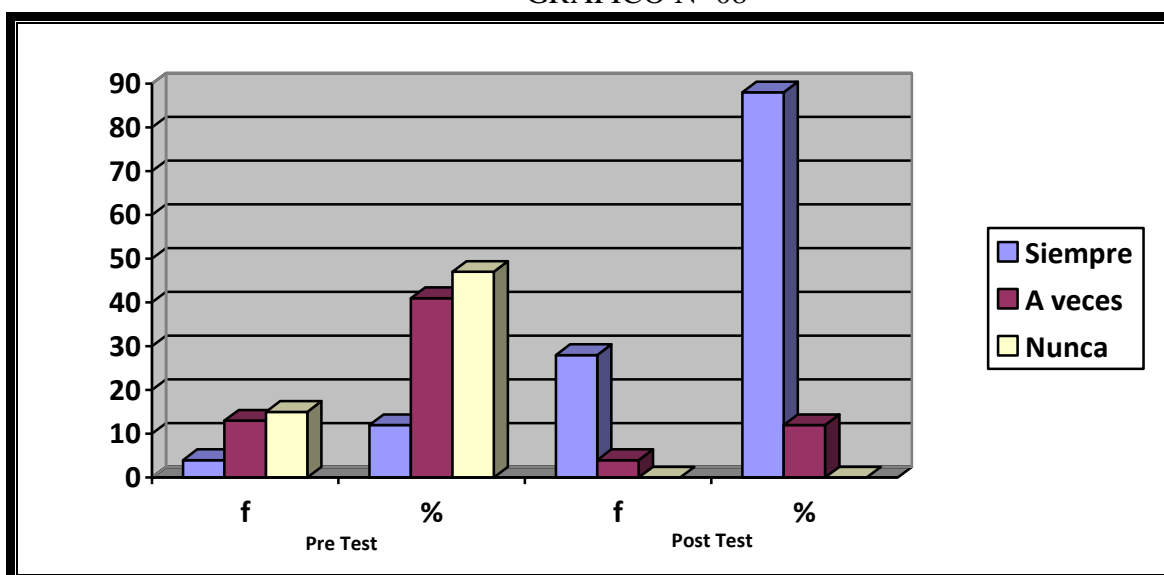
CUADRO N° 08
SESIONES DE APRENDIZAJE

¿Acepta las opiniones de los demás durante las sesiones de aprendizaje?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Siempre	04	12	28	88
A veces	13	41	04	12
Nunca	15	47	00	00
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 08



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 08

En el pre test se observa que los docentes tutores en un 41% y el 47% no aceptan las opiniones de los demás durante las sesiones de aprendizaje o simplemente lo hacen en algunas ocasiones; ante ello se sensibilizó u orientó a los docentes en los talleres que se desarrollaron y después en la prueba post test se observa en un 88% de docentes tutores admiten sentirse bien al aceptar las opiniones de los demás durante las sesiones de aprendizaje, sustentado en el aporte de Bandura. Ello implica que las actividades desarrolladas tuvieron un efecto positivo en los docentes tutores.

CUADRO N° 09

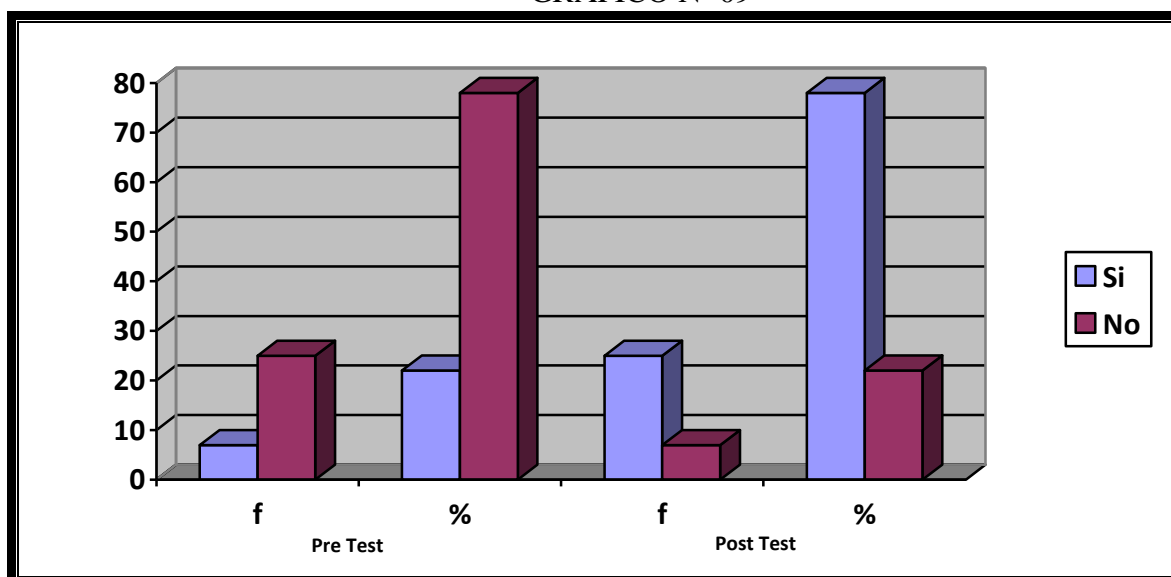
FORMACIÓN PSICOPEDAGÓGICA Y HOLÍSTICA

¿El docente muestra una formación psicopedagógica y holística?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Si	07	22	25	78
No	25	78	07	22
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 09



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 09

En el cuadro N° 09, en la prueba pre test se observa que el 22% no muestra una formación psicopedagógica y holística; los factores suelen ser diversos, al tener conocimiento se procedió aplicar actividades sobre la importancia de la formación psicopedagógica y holística que debe poseer el profesional durante su labor tutorial; mientras tanto en la prueba post test se observa claramente que el 78% de docentes tutores muestran su formación psicopedagógica y holística, lo cual es concordante con las teorías y la dimensión capacidad profesional del tutor.

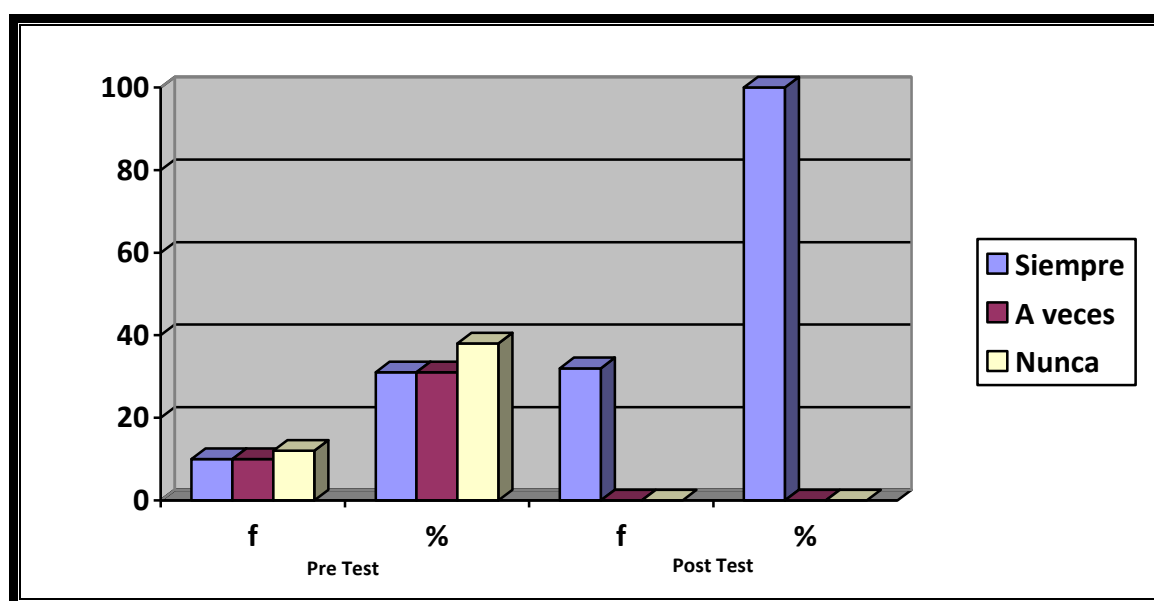
CUADRO N° 10
LABOR TUTORIAL DOCENTE

¿Se siente satisfecho con la labor que desempeña?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Siempre	10	31	32	100
A veces	10	31	00	00
Nunca	12	38	00	00
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 10

En la prueba pre test, se observa en los docentes tutores en un 38% no se siente satisfecho con la labor que desempeña; después de las acciones realizadas a través de diversos talleres sobre la labor tutorial, en la prueba post test se observa en los resultados de la dimensión capacidad profesional un efecto positivo del 100 %. El progreso significativo de los docentes tutores de la ESFAP-“A”, se sustenta en la teoría de sistemas de organización de Likert.

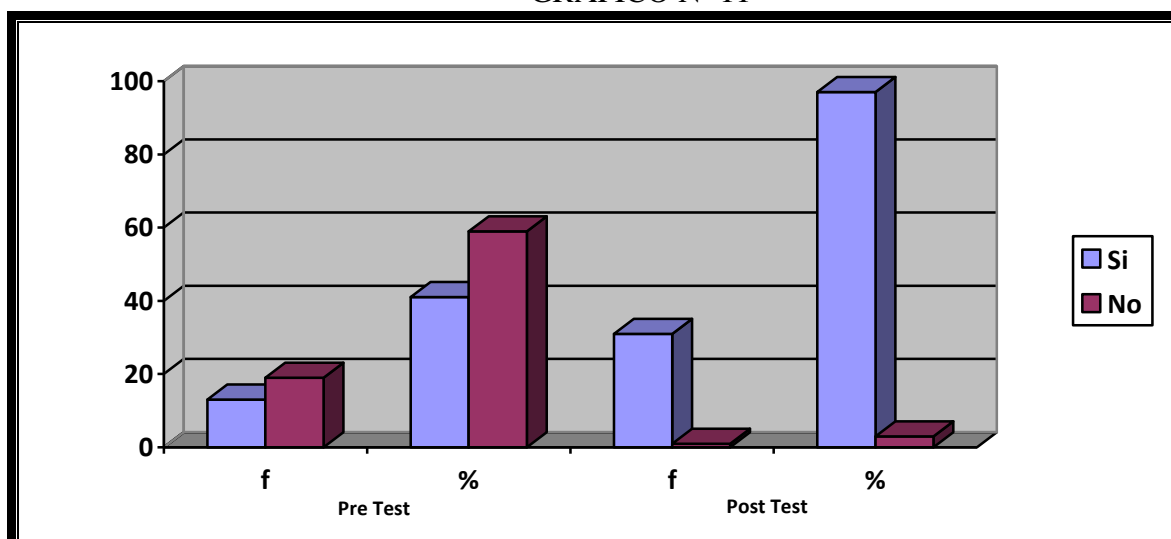
CUADRO N° 11
AUTONOMÍA PROFESIONAL

¿Posee el grado de autonomía profesional?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Si	13	41	31	97
No	19	59	01	03
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 11

Haciendo un análisis de los resultados presentados en este cuadro, podemos observar en la prueba pre test que el 41% de docentes tutores no poseen el grado de autonomía profesional durante su labor tutorial; esto se debe porque viven en un mundo de autoritarismo, en donde los demás no entran; mientras tanto en la prueba post test se observa que el 97% de docentes tutores muestran el grado de autonomía profesional. De los resultados presentados anteriormente podemos afirmar que la teoría de Bandura tuvo un efecto positivo en los docentes tutores.

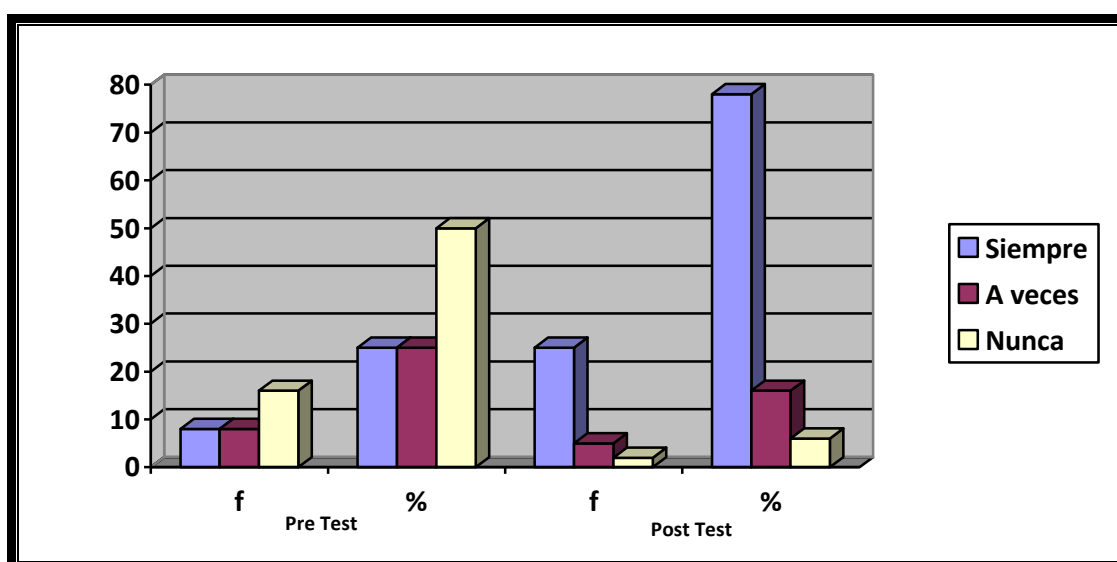
CUADRO N° 12
COMPROMISO PROFESIONAL

¿Tiene compromiso profesional con la institución?				
ALTERNATIVA	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Siempre	08	25	25	78
A veces	08	25	05	16
Nunca	16	50	02	06
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Rodríguez Camones, Froilán.

Pre Test 31-10-2017. Post Test 15-12-2017.

GRÁFICO N° 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 12

En la prueba pre test el 25% siempre y a veces tiene compromiso profesional con la institución; mientras tanto en la prueba post test se observa un progreso significativo de los docentes tutores con un 78%, con lo cual queda demostrado que la aplicación de los talleres sobre la dimensión de capacidad profesional cumplió los objetivos propuestos, el mismo que tiene un sustento científico en la Taxonomía de Tagiuri.

3.1.2. Discusión de los Resultados

Después del desarrollo de las actividades sobre el clima organizacional para la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017”, considerando los instrumentos de la lista de cotejo y la rúbrica, se obtuvo los resultados en la Pre Test y Post Test, podemos decir que en un inicio los docentes tutores mostraron resultados negativos, pero después de la aplicación de la propuesta se obtuvieron logros positivos, según los objetivos y el sistema de hipótesis planteada en un inicio, ya que:

Barrios, M. (2015), en su trabajo de investigación sobre el “*Desempeño docente en el clima organizacional en el Liceo Nacional Bolivariano Taguanes Ner (050) de Tinaquillo Estado Cojedes*”. Universidad de Carabobo-Valencia; concluye, que el tipo de clima organizacional que evidencian los profesores del liceo, que se observaron que existen diferentes factores que influyen positiva o negativamente dentro del ambiente percibido por los docentes de la institución y que de alguna forma condicionan su desempeño, concluyendo que entre los factores donde se observó mayor influencia se mencionan la comunicación, en la cual se determinó que los docentes no se comunican fluidamente y no mantienen buen trato con los demás miembros de la institución, lo que no estimula la relaciones interpersonales, ni el cumplimiento de las metas organizacionales de la institución. Por tanto, no existe una buena comunicación entre docentes y directivos, situación que no permite poseer un ambiente dinámico en el que puedan trabajar en conjunto, de este modo, el clima organizacional observado por los docentes es de tipo consultivo, puesto que, se observa confianza en los docentes que allí laboran, pero las decisiones son tomadas por la parte directiva, aunque algunas veces son escuchadas las opiniones de los docentes.

Los resultados obtenidos durante la investigación coinciden con las conclusiones de los autores y en consecuencia queda probada que estructura organizacional influye favorablemente en las capacidades personales del docente tutor, tal como se puede observar en los ítems 01, 02, 03 y 04 después de la aplicación de las pruebas de post test en la labor tutorial docente de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017”.

Luengo, Y. (2013), en su tesis titulado sobre “*el clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*”. Universidad del Zulia de la República Bolivariana de Venezuela; llega a la conclusión de que el tipo de clima organizacional identificado en los Centros de Educación Inicial, del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

En consecuencia, queda demostrado que la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional influye significativamente en la capacidad académica de los docentes tutores de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”, lo cual es corroborado en los ítems 05, 06, 07, 08, donde se puede observar resultados significativos después del desarrollo de las actividades programadas después de la pre test.

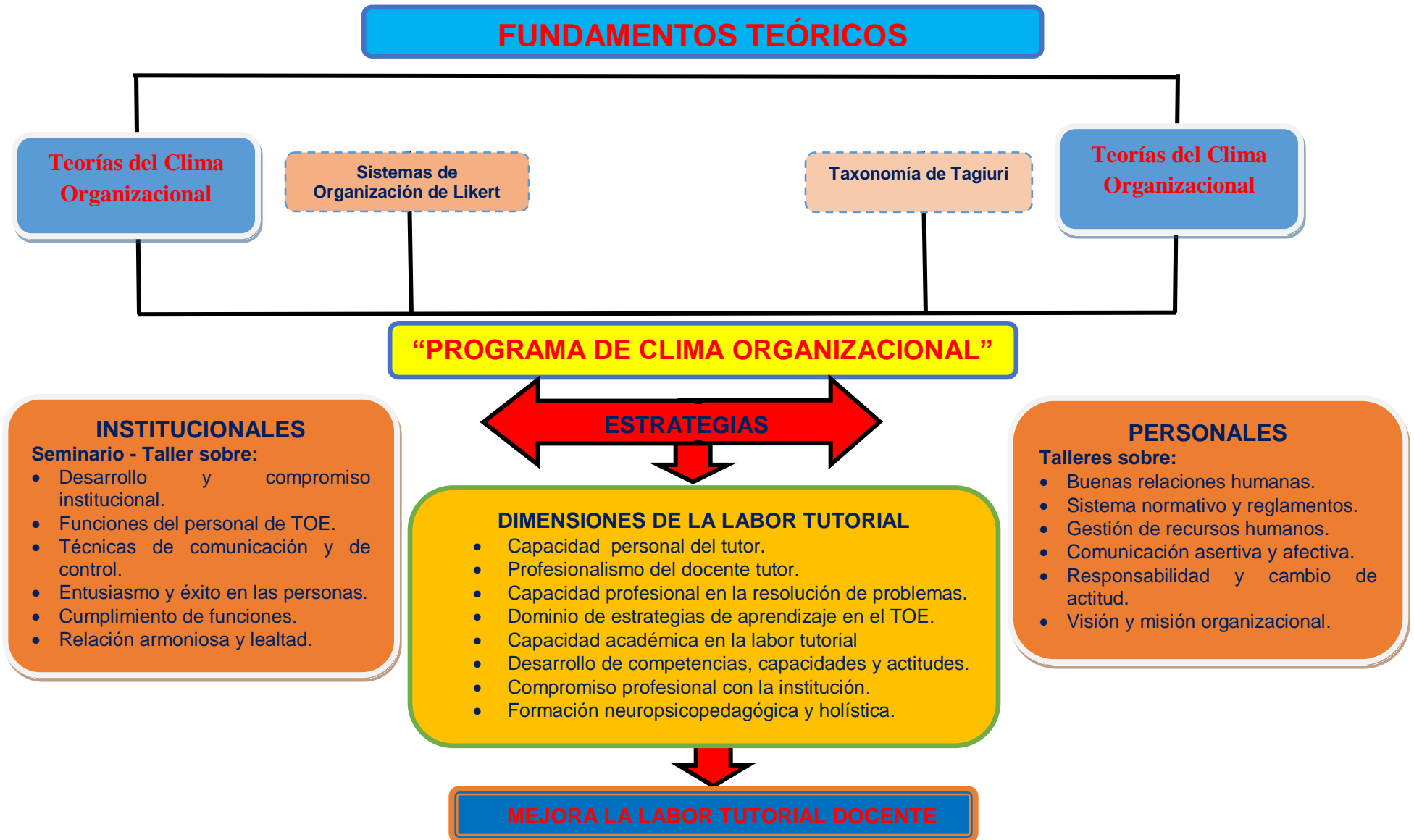
Barriga, R. (2016), en su trabajo de investigación sobre “*Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María -*

Lima, 2016". Universidad Nacional Mayor de San Marcos; concluye que existe relación entre la cultura organizacional en el desempeño docente en la Universidad "Jaime Bausate y Meza". Jesús María. Pues el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,646 equivalente a una BUENA correlación y el p_ valor es de 0,01 por lo tanto establecemos que tiene un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna: la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en la Universidad "Jaime Bausate y Meza". Jesús María. Lima 2016.

Aguilar, R. y Otros (2013), en trabajo de investigación realizada sobre "*Clima Institucional y su Relación con el Aprendizaje del Estudiante del Nivel Secundario de la I.E. Luis Carranza, Ayacucho, 2007 – 2012*", Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho; concluye que el clima institucional se relaciona significativamente con el aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario del I.E. Luis Carranza, Ayacucho, también se ha visto, que el nivel de aprendizaje y el rendimiento académico del alumno depende del nivel educativo, nivel de enseñanza, grado de intercomunicación entre profesores alumnos y los padres de familia y lo más importante la nutrición, la motivación, liderazgo directivo, comunicación institucional, entre otras.

La dimensión liderazgo directivo influye positivamente en la capacidad profesional de los docentes tutores de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-"Ancash", lo cual se puede observar en los resultados satisfactorios de la investigación desarrollada, tal como se puede visualizar en los ítems 09, 10, 11 y 12, los cual puede ser aplicado en otros niveles de la educación de esta parte de la región.

3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA LABOR TUTORIAL DOCENTE



3.3. PROPUESTA TEÓRICA

3.3.1. Título

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA LABOR TUTORIAL DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA-“ANCASH”-2017”.

3.3.2. Presentación

La organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere a la percepción los trabajadores de una organización que efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para las personas.

En el presente trabajo se abordará el clima organizacional, teniendo como objeto de estudio sus principales temáticas: orígenes, definiciones, relación con otros conceptos, teoría que lo sustenta, dimensiones y modelos de intervención. La propuesta es de gran motivación profesional y personal ahondar y profundizar en clima organizacional el cual ha sido un tema que ha cobrado gran importancia en el ámbito laboral, ya que sirve como referente para el desarrollo de la labor tutorial de la organización y la descripción de sus propiedades, como su ambiente físico, características estructurales y ambiente social, representando una fuerte influencia en el comportamiento de los docentes tutores, así como sus compromisos, responsabilidades, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo y en la productividad de la organización.

Es así como se evidencia la importancia en el quehacer profesional en este ámbito de desarrollar habilidades y capacidades que permitan intervenir y crear estrategias que den a una organización determinada un adecuado clima organizacional teniendo en cuenta objetivos personales y organizacionales.

Desde el punto de vista psicosocial la importancia de la intervención del profesional tutor en este ámbito consiste en velar por la construcción social dentro del ámbito laboral, partiendo de las interacciones que tiene el trabajador con su medio ambiente, el desarrollo de capacidades y la satisfacción de sus necesidades, dimensiones que abarca el clima organizacional, que al ser estudiadas e intervenidas desde la tutoría se espera propiciar un clima adecuado y efectivo.

Por consiguiente, se puede decir que el clima organizacional es un factor determinante en las relaciones laborales dentro de cualquier institución educativa, especialmente aquellos que son del nivel superior como la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”. Pero, como cada situación que se presenta en la misma es distinta, sus componentes suelen modificarse, dependiendo de diversos factores, ya sea producto del liderazgo directivo o por la forma de comunicación entre sus miembros o por las relaciones interpersonales que se susciten dentro de la organización.

En este sentido el clima organizacional viene hacer un cúmulo de interacciones armónicas de los docentes tutores, lo cual puede ser un factor determinante en su éxito organizacional, además, determina y condiciona la labor tutorial de los docentes en la organización.

Razón por la cual, la organización con este programa sobre el clima organizacional pretende contribuir en la labor tutorial del docente de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”, que implica la renovación y cambio de actitud en los directivos y los docentes tutores, entendiéndose que la razón de ser de los maestros que laboramos en esta organización prestigiosa son nuestro estudiantes que requieren una formación holística capaces de enfrentar los cambios vertiginosos que se dan dentro de la sociedad globalizada.

Finalmente, la propuesta apunta contribuir con información valiosísima para promover en primer lugar la renovación de las actitudes de los directivos como administradores en recursos humanos, luego las actitudes de los maestros que cumplen adicionalmente el rol de tutores en la institución.

3.3.3.Fundamentación

El clima organizacional es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre todo en las entidades educativas, para contribuir en forma favorable en la labor de los maestros, consecuentemente en esta oportunidad en la labor tutorial de los docentes de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”, con la finalidad de generar el éxito educativo en los futuros profesionales de arte y educación. Es decir, el clima organizacional suele ser la columna vertebral de toda organización educativa, ya que se trata de cómo es percibido el ambiente de trabajo, y en función a ello en este caso específico los docentes tutores interactúan con sus estudiantes.

De la misma manera, ha conseguido un lugar especial en las agendas de la investigación educativa, dentro de la labor tutorial del docente, que cumple diversos roles, desde la planificación de las actividades y asignar responsabilidades o actividades a los estudiantes, hasta verificar su cumplimiento. Por lo tanto, el docente tutor durante el desarrollo de las actividades académicas, debe apoyarse en los directivos, en otros docentes, representantes y demás miembros activos de la institución, ya que es tarea de todos fomentar un ambiente de trabajo armónico y de colaboración.

Es responsabilidad de los directivos y las jefaturas de promover un ambiente saludable de sano entendimiento a través de una comunicación afectiva para la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”, consecuentemente la propuesta se sustenta en dichas teorías:

❖ **Teoría de Sistemas de Organización de Likert**

La teoría del Clima Organizacional de Lickert (1997), citado por **Rodríguez (2005)**, permite visualizar, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian y el papel o influencia de las variables que conforman el clima que se observa.

Para **Brunet, Luc (1999, p. 27-28)**, Likert establece tres tipos de variables:

▪ **Variables Causales**

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura

organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables Intermedias**

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- **Variables Finales**

Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Pérez, (2012, p. 16-17). Afirma, Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y los intermedios resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

❖ **Taxonomía de Tagiuri**

En su publicación realizada, **Pérez, (2012, p. 14-15)**, afirma que existen distintos enfoques teóricos sobre clima organizacional, tales como la Taxonomía de Tagiuri y según esta definición, la estructura del clima se asienta en cuatro dimensiones:

- **Ecología (infraestructura)**

Representa las características físicas y materiales de la institución, muestran relaciones bajas o inconsistentes con los productos educativos. Tiene como variables a las características del edificio, tipo de centro, tamaño del aula y la escuela, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa.

- **Medio**

Referida a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio escolar. Entre sus variables destacan a variables atributivas de las personas o características de los individuos, elementos motivadores (moral), remuneración y experiencia docente, personalidad y conducta del director, comportamiento (puntualidad).

- **Sistema Social**

Referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre los estamentos de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo.

- **Cultura**

Relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación.

3.3.4. Objetivo

- ❖ Identificar la influencia del clima organizacional a través de diversas estrategias y talleres sobre la labor tutorial docente de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”.
- ❖ Contribuir con información relevante para los docentes tutores que vivencien la influencia de la estructura organizacional para el cumplimiento de la labora tutorial docente.
- ❖ Fomentar la cultura axiológica y la comunicación asertiva en los docentes tutores para mejorar las relaciones interpersonales entre los diversos agentes de la institución.
- ❖ Desarrollar la autoestima y la autonomía en los estudiantes y docentes tutores para a través de actitudes, valores, conocimientos, habilidades y un compromiso y lealtad institucional.

3.3.5. Contenidos

Uno de los aspectos centrales de los talleres, pretende que los docentes analicen y se sensibilicen a través de diversas teorías, mediante el cambio de actitud y capacitación permanente, para favorecer el ejercicio profesional o el desempeño docente.

- Teorías y concepciones básicas vinculadas al clima organizacional.

- Dimensiones del clima organizacional
- Tipos del clima organizacional
- Características del clima organizacional.
- Funciones del clima organizacional.
- Importancia del clima organizacional.
- Factores que inciden para el clima organizacional
- Satisfacción profesional y clima organizacional.

3.3.6. Metodología

A través de estos talleres se pretende que los docentes tutores adopten el compromiso y la responsabilidad de escuchar, acompañar, orientar y ayudar en la solución de problemas a los estudiantes, pero también tiene el papel de ser participantes e integrantes de un grupo de trabajo. El material bibliográfico recuperado permitirá satisfacer las necesidades y asuman el papel de protagonistas y actores dentro de una dinámica institucional.

El taller que se propone es una forma de trabajo, ya que trata no solo de comprender la labor tutorial de los docentes, el comportamiento humano y de los grupos en el ámbito educativo; sino de desarrollar algunas de las habilidades básicas en torno a la labor tutorial docente, reconociendo el papel que les toca asumir, el compromiso de quien organiza equipos de trabajo en el desarrollo y resultados de los mismos, para poder enfrentar los retos con sensibilidad social para aplicar propuestas alternativas y capacidad para reconocer e impulsar la participación de los colectivos en la ESFAP-A.

Se sugiere la aplicación de diversas técnicas y ejercicios (cuestionarios de autoevaluación, juego de roles, sociodramas, estudio de casos, análisis de

videos didácticos, etc.) en cada unidad temática en los que se recupere el planteamiento teórico, se reflexione sobre la propia labor tutorial, el comportamiento, el respecto y una serie de ejercicios orientados al fortalecimiento de la labor tutorial docente. A través de esta forma de trabajo diferente, donde se involucran los maestros tutores, no solo como espectador sino como participante, desarrollando una serie de actividades, capacidades y actitudes.

3.3.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FASES	NOVIEMBRE
Presentación de cada taller y explicación de la metodología a seguirse	X
Presentación de los temas a tratar.	X
Trabajos individualizados y en equipo	X
Debates e intercambio de ideas en el grupo	X
Sensibilización y exposición de las ideas.	X
Socialización de experiencias inter grupales.	X

Los talleres desarrollados durante la investigación fueron 12, la misma que se consignan a manera de ejemplo:



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA



SESIÓN DE APRENDIZAJE N° 08

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. ESPECIALIDAD : Artes Plásticas.
 1.4. DURACION : 1 hora Académica.
 1.5. FECHA : 09-11-2017.
 1.7. TEMA : Comunicación asertiva y afectiva.

II. SELECCIÓN DE ELEMENTOS CURRICULARES

❖ Competencia	Realizar la relectura, explicitación y orientación sobre la comunicación asertiva y afectiva que tiene la sesión de aprendizaje.
❖ Capacidad	Visualiza y reflexiona sobre la comunicación asertiva y afectiva durante la labor tutorial docente en la sesión de aprendizaje.

III. SECUENCIAS DEL APRENDIZAJE:

	ESTRATEGIAS	RECURSOS	DURACION
INICIO	Se forman los grupos de trabajo. Se hacen las indicaciones respectivas. El docente investigador hace la presentación del tema.	Plumón. Pizarra. Power Point.	10'
PROCESO	Se reparten informaciones sobre el tema a desarrollar. El docente investigador da alcances generales sobre la comunicación asertiva y afectiva. Los docentes tutores analizan el material alcanzado.	Multimedia USB y material digital.	20'
SALIDA	Los docentes tutores elaboran conclusiones y exponen sus ideas en plenaria. Se consolidan los saberes con la intervención del docente investigador. Se revisan los informes y se reflexionan sobre el rol que cumplen. Metacognición.	Multimedia USB.	20'

IV. EVALUACION DEL APRENDIZAJE

APRENDIZAJE ESPERADO	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Reconocer sobre la comunicación asertiva y afectiva durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje.	Reflexiona sobre su labor tutorial docente, aplicado a un caso práctico (simulación).	Lista de cotejo.

V. BIBLIOGRAFIA

- ✓ MINEDU, (2007), Manual de Tutoría Y Orientación Educativa. Programa Educación Básica para Todos. Lima Perú.
- ✓ PELAES, O. (2010), Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

 Docente Responsable

CONCLUSIONES

- 1.** Las estrategias sobre clima organizacional suelen ser vitales para mejorar significativamente la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash”, consecuentemente ayuda a promover las buenas relaciones humanas, desarrolla la autonomía personal y profesional en los docentes tutores.
- 2.** El diagnóstico del pre-test sobre la realidad problemática de la labor tutorial docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017, permitió entender la delicada labor que desempeñan los docentes tutores y el compromiso y la delicada responsabilidad que asumen.
- 3.** Las estrategias sobre el clima organizacional, permite entender sobre la importancia de la labor tutorial como parte inherente de la acción educativa e inseparable del proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual es considerado como algo nuevo en nuestro país y por ende en la Escuela Superior de Formación Artística Pública- “Ancash” Huaraz-2017.
- 4.** La aplicación de las estrategias sobre el clima organizacional, permite fortalecer la labor tutorial y de manera paralela desarrolla un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los estudiantes, para cumplir eficientemente la labor tutorial del docente.

SUGERENCIAS

- 1.** Los docentes de las diversas asignaturas de Educación Superior deben comprender que las actividades desarrolladas sobre clima organizacional influye significativamente en la labor tutorial docente, para ello es necesario que el Ministerio de Educación desarrolle capacitaciones, a través del programa de TOE, entendiéndose que la labor tutorial docente suele ser vital para la comprensión de los formación de los futuros profesionales.
- 2.** A los directivos y la plana docente de la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash”-Huaraz 2017”, incorporar durante la etapa de planificación o la diversificación curricular temas de clima organizacional en las diversas asignaturas, a fin de fortalecer la labor tutorial de los docentes y de los futuros profesionales en arte y educación.
- 3.** A los maestros tutores, diseñar sesiones de aprendizaje previa planificación en las diversas asignaturas, teniendo en cuenta los diversos temas de clima organizacional para contribuir en el fortalecimiento de la labor tutorial docente.
- 4.** Capacitar e implementar a los directivos y la plana jerárquica en temas de clima organizacional para contribuir en el éxito de las gestiones institucionales y por ende el bienestar de los docentes tutores y los estudiantes, para lo cual los entes superiores deben organizar y financiar campañas de capacitación e implementación efectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUADO, J. (2012), *Clima organizacional de una Institución Educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Post Grado. Lima – Perú.
2. AGUILAR, R. & Otros (2013). *Clima institucional y su relación con el aprendizaje del estudiante del nivel secundario de la I.E. Luis Carranza, Ayacucho, 2007 - 2012*” Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga-Ayacucho-Perú.
3. ALMEDINA, M. (2012), *La Orientación y la Tutoría Universitaria como elementos de Calidad e Innovación en la Educación Superior. Modelo de Acción Tutorial*. Universidad de Córdoba.
4. ALLES, M. (2007). *Comportamiento Organizacional, cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires-argentina.
5. BARRIOS, M. (2015), *Desempeño Docente en el Clima Organizacional en el Liceo Nacional Bolivariano Taguanes Ner (050) Tinaquillo Estado Cojedes*. Universidad de Carabobo-Valencia.
6. BRUNET, L. (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*, Editorial Trillas, México.
7. BANDURA, A. (1982), *Teoría del Aprendizaje Social*. Editorial Espasa-Calpe, Madrid-España.
8. CALIGIORE, I. & DÍAZ, J. (2005). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Universidad del Zulia-Venezuela.

9. COBOS, A. (2010), La Construcción del Perfil Profesional de Orientador y de Orientadora. Estudio Cualitativo Basado en la Opinión de sus Protagonistas. Málaga. Universidad de Málaga.
10. COMEZANA K. (2013), La Gestión Tutorial, Según el Reporte del Docente y su Relación con el Nivel de Satisfacción de los Estudiantes de Secundaria. USMP. Instituto para la Calidad de la Educación. Lima-Perú.
11. CONDE, S. (2013), *Estudio de la Gestión de la Convivencia Escolar en Centros de Educación Secundaria de Andalucía: Una Propuesta de Evaluación basada en el Modelo EFQM*, Universidad de Huelva.
12. CRISÓLOGO, A. (1999), *Diccionario Pedagógico*. Ediciones ABEDUL E.I.R.L. Lima-Perú.
13. CRESPIÁN, A. (2012), Clima organizacional según la percepción de los docentes de una Institución Educativa de la Región Callao. Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Post Grado. Lima – Perú.
14. GARATE, V. (2015), Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas-Perú.
15. HALÇARTE, M. *Construcción de Problemas de Convivencia Escolar*, Universidad de Chile.
16. HINOJOSA, C. (2010), “*Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses*”. Universidad de la Playa Ancha. Valparaíso-Chile.
17. HUAMANI, N. (2015), El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de Conducción de Trenes, del Área de Transporte del Metro de

Lima, La Línea 1 En El 2013. Universidad Nacional Tecnológica de Lin
Lima-Perú.

18. HUERTA, M. (2014) *Metodología de la Investigación. Módulo de Auto Aprendizaje*. FCSEC-UNASAM. Huaraz-Perú.
19. ICART, M.T & Otros. (2001), *Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación y una Tesina*. Ed. Universitat de Barcelona-España.
20. M.M. R. (1990), *Diccionario Filosófico*. Ediciones Pueblos Unidos. Buenos Aires-Argentina.
21. MARROQUÍN, S. & PÉREZ, L. (2011), “*el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los Trabajadores de Burger King*”. Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.
22. MENDOZA, A. (2011), *Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial de La Red N°9- Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Post Grado. Lima – Perú.
23. MINEDU, (2007), *Manual de Tutoría Y Orientación Educativa*. Programa Educación Básica para Todos. Lima Perú.
24. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2006), *Ciencias Sociales: Hacia un País de Ciudadanos. DINFOCAD / UCAD Programa Nacional de Formación en servicio Educación Secundaria*. Lima Perú.
25. PELAES, O. (2010), *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

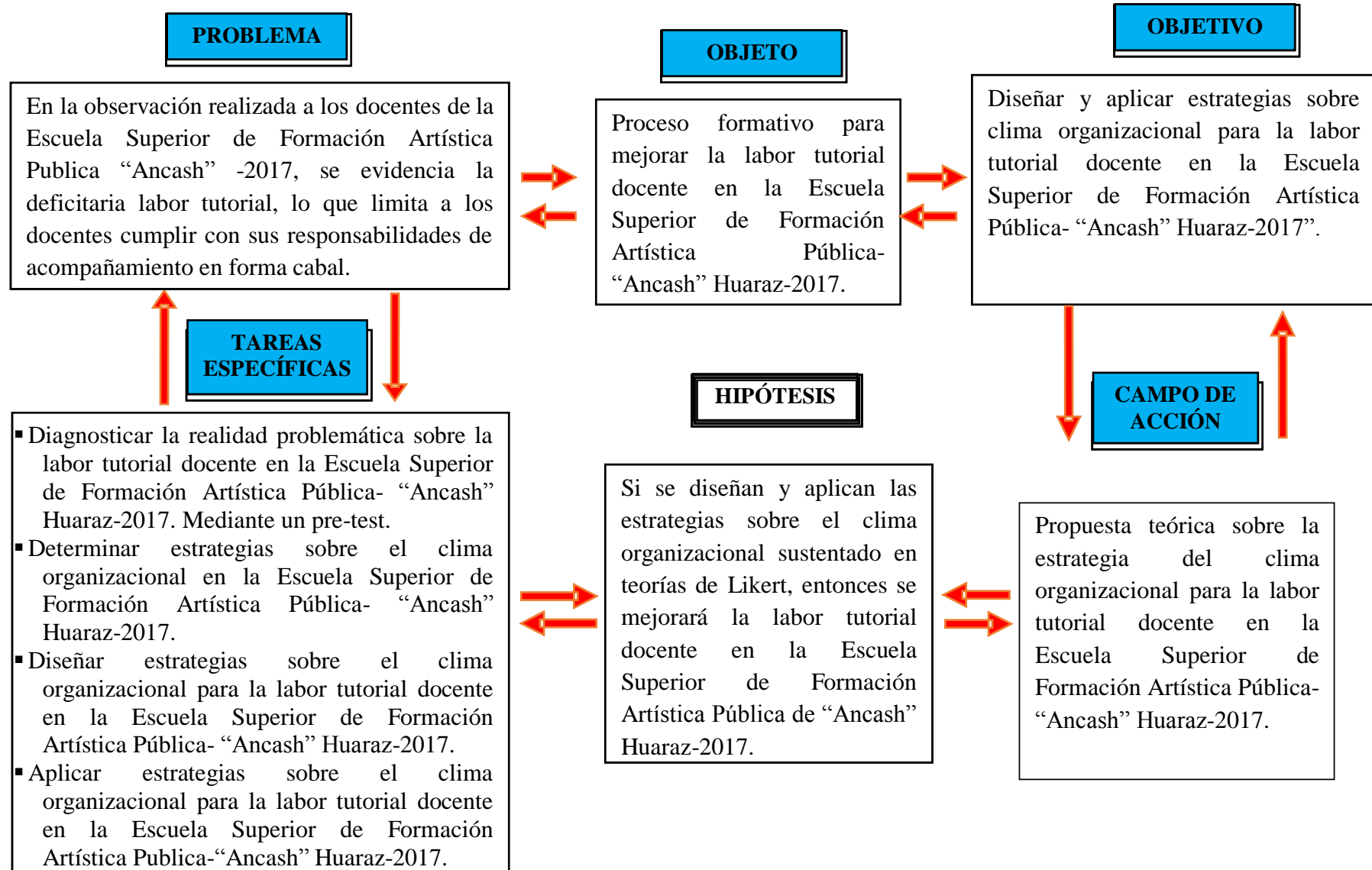
- 26. PÉREZ, Y.** (2012), *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*. Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Post Grado. Lima – Perú.
- 27. REYES, N.** (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución Educativa de Ventanilla –Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Post Grado. Lima – Perú.
- 28. ROSA, E.** (1998), *Teoría de la educación*. Editorial San Marcos. Lima-Perú.
- 29. SILVA, Z.** (2011). *El rol del docente en el clima Institucional en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia del oro-Ecuador*.
- 30. Valdés, H.** (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación.

ANEXOS

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
		DIMNESIONES	INDICADORES	
<p>Variable Independiente</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que relación en la conducta de los empleados. Barriga, Rhomao (2016; 50).</p>	<p>Estructura Organizacional</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Liderazgo Directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuye al logro de los objetivos institucionales. ▪ Favorece el desarrollo institucional. ▪ Determina formalmente las funciones al personal. ▪ Plantea técnicas de comunicación y de control. ▪ Genera entusiasmo y éxito en las personas. ▪ Desarrolla la comunicación asertiva y afectiva. ▪ Promueve las buenas relaciones humanas. ▪ Pregona la buena relación y lealtad. ▪ Implementa el sistema normativo y reglamentos. ▪ Realiza la gestión de recursos humanos. ▪ Implementa la visión y misión organizacional ▪ Hace cumplir las normas de la institución. 	<p>Técnica: Observación.</p> <p>Instrumento: Lista de cotejo.</p>

<p>Variable Dependiente</p> <p>Labor Tutorial</p>	<p>La labor tutorial se considera parte inherente de la acción educativa e inseparable del proceso de enseñanza aprendizaje, es algo nuevo en nuestro país.</p> <p>Publicaciones</p> <p>Didacticas.com N° 32 (2012; 301)</p>	<p>Capacidad Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percibe al estudiante como individuo. ▪ Desarrolla la autoestima y la autonomía. ▪ Identifica los rasgos personales de los estudiantes. ▪ Idéntica las habilidades personales y emocionales. 	<p>Técnica:</p> <p>Observación.</p> <p>Instrumento:</p> <p>Rúbrica.</p>
		<p>Capacidad Académica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maneja estrategias de aprendizaje. ▪ Desarrolla las competencias y capacidades. ▪ Tiene vocación pedagógica. ▪ Acepta las opiniones de los demás durante las sesiones de aprendizaje. 	
		<p>Capacidad Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenta formación psicopedagógica y holística. ▪ Se siente satisfecho con la labor que desempeña. ▪ Posee el grado de autonomía profesional. ▪ Tiene compromiso profesional con la institución. 	

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN





UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



CARRERA PROFESIONAL	Maestría en Ciencias de la Educación
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	“El Clima Organizacional para Labor Tutorial Docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017”.
RESPONSABLE	RODRÍGUEZ CAMONES, Froilán Crisólogo

FUNDAMENTACIÓN: El presente instrumento tiene como finalidad evaluar el efecto del Clima Organizacional para la Labor Tutorial Docente en la Escuela Superior de Formación Artística Pública-“Ancash” Huaraz-2017.

LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR EL EFECTO DEL CLIMA

**ORGANIZACIONAL PARA LA LABOR TUTORIAL DOCENTE EN LA
ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA-“ANCASH”**

N°	ITEMS	SI (1)	NO (0)
1.	Contribuye al logro de los objetivos institucionales.		
2.	Favorece el desarrollo institucional.		
3.	Determina formalmente las funciones al personal.		
4.	Plantea técnicas de comunicación y de control.		
5.	Genera entusiasmo y éxito en las personas.		
6.	Desarrolla la comunicación asertiva y afectiva.		
7.	Promueve las buenas relaciones humanas.		
8.	Pregona la buena relación y lealtad.		
9.	Implementa el sistema normativo y reglamentos.		
10.	Realiza la gestión de recursos humanos.		
11.	Implementa la visión y misión organizacional		
12.	Hace cumplir las normas de la institución.		
PUNTAJE			

RÚBRICA PARA EVALUAR LA LABOR TUTORIAL DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA-“ANCASH”

Nombre.....Condición.....

DIMENSIÓN	ITEMS	NIVEL 3 (2)	NIVEL 2 (1)	NIVEL 1 (0)	PUNTAJE
CAPACIDAD PERSONAL	Percibe al estudiante como individuo.	Percibe al estudiante como individuo en forma clara.	Rara vez percibe al estudiante como individuo.	No percibe al estudiante como individuo.	
	Desarrolla la autoestima y la autonomía.	Desarrolla con claridad la autoestima y la autonomía.	Desarrolla en forma parcial la autoestima y la autonomía.	No desarrolla en la autoestima y la autonomía.	
	Identifica los rasgos personales de los estudiantes.	Identifica en forma oportuna los rasgos personales de los estudiantes.	Identifica en algunas veces los rasgos personales de los estudiantes.	No identifica los rasgos personales de los estudiantes.	
	Idéntica las habilidades personales y emocionales.	Si	--	No.	
CAPACIDAD ACADÉMICA	Maneja estrategias de aprendizaje.	Si maneja estrategias de aprendizaje.	--	No maneja estrategias de aprendizaje.	
	Desarrolla las competencias y capacidades.	Desarrolla en forma positiva las competencias y capacidades.	Desarrolla en forma parcial las competencias y capacidades.	No desarrolla las competencias y capacidades.	
	Tiene vocación pedagógica.	Si tiene vocación pedagógica.	--	No tiene vocación pedagógica.	
	Acepta las opiniones de los demás durante las sesiones de aprendizaje.	Siempre.	A veces.	Nunca.	
CAPACIDAD PROFESIONAL	Presenta formación psicopedagógica y holística.	Si.	--	No.	
	Se siente satisfecho con la labor que	Siempre.	A veces.	Nunca.	

	desempeña.				
	Posee el grado de autonomía profesional.	Si.	--	No.	
	Tiene compromiso profesional con la institución.	Siempre	A veces	Nunca.	